

**Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb.
Verknüpfungen zwischen den drei Sektoren des
Kulturbereichs**

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Philosophie (Dr. phil.)

der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg

vorgelegt von Katharina Harres (geb. Hepp) aus Ulm

Ludwigsburg
2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Armin Klein

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dieter Haselbach

Datum des Abschlusses der mündlichen Prüfung: 18. Dezember 2013

Vorwort

Die vorliegende Arbeit widmet sich den Verknüpfungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbereichs. Sie analysiert erstmals detailliert das vielgestaltige Beziehungsgeflecht zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen, öffentlichen Kulturinstitutionen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen und leitet daraus Handlungsimpulse für die kulturbetriebliche und die kulturpolitische Praxis ab.

Die Untersuchung ist das Ergebnis meiner mehrjährigen Forschungstätigkeit als externe Doktorandin am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Während dieser Zeit habe ich von vielen Seiten große Unterstützung erfahren, ohne die das Projekt nicht hätte realisiert werden können. An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen.

An erster Stelle gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Armin Klein, unter dessen Leitung die vorliegende Arbeit angefertigt wurde. Er hat mich bereits während meines Magisterstudiums als Professor und Betreuer meiner Magisterarbeit begleitet und mich dazu motiviert, mich im Rahmen einer Dissertation mit dem faszinierenden Thema „Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb“ intensiv auseinanderzusetzen. Während der Erstellung der Arbeit hat mich Herr Prof. Dr. Armin Klein fundiert und konstruktiv unterstützt und mir entscheidende Hilfestellungen und Anregungen gegeben, wofür ich ihm von Herzen danke. Ein besonderer Dank gebührt ebenso Herrn Prof. Dr. Dieter Haselbach, der für die vorliegende Arbeit das Zweitgutachten übernommen hat. Für die produktiven Diskussionen, die konstruktive Kritik und die zahlreichen hilfreichen Anregungen sei ihm herzlich gedankt.

Meine tiefe Dankbarkeit möchte ich zudem gegenüber allen Interviewpartnern und Experten zum Ausdruck bringen, die mir im Rahmen persönlicher Gespräche wertvolle Einblicke in die Praxis ihrer jeweiligen Kulturbetriebe gewährt haben und mir mit großer Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft begegnet sind.

Ebenso spreche ich Frau Nora Wegner und Frau Dr. Maria Davydchyk stellvertretend für alle Doktorandenkollegen des Instituts für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg meinen großen Dank aus für den fruchtbaren Austausch untereinander, den ich sehr geschätzt habe.

Nicht zuletzt danke ich von Herzen meiner Familie. Meine Eltern haben mir eine akademische Ausbildung ermöglicht und mich stets auf meinem Weg bestärkt. Ich bin ihnen dafür zutiefst dankbar. Mein besonderer Dank gilt meinem Mann, der mir während der Arbeit an der Dissertation stets zur Seite stand und auf dessen Rückhalt ich immer zählen konnte.

Inhaltsübersicht

1	Einführung	1
2	Der Kulturbetrieb in Deutschland	25
3	Kulturwirtschaft und Kulturpolitik.....	57
4	Theoretisch-methodologische Grundlagen.....	81
5	Konzeption der empirischen Untersuchung.....	104
6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	131
7	Perspektiven und Handlungsimpulse	231
8	Resümee und Forschungsdesiderate	260
9	Abbildungsverzeichnis.....	266
10	Literatur	268
11	Anhang.....	280

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	Problemstellung und Relevanz der Thematik	1
1.2	Stand der Forschung	4
1.2.1	Kulturmanageriale und kulturpolitische Fachpublikationen.....	5
1.2.2	Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten.....	7
1.2.3	Kulturwirtschaftsberichte.....	9
1.2.4	Forschungslücke	20
1.3	Zielsetzung und These.....	20
1.4	Forschungsaufbau und Methodik	22
1.5	Aufbau der Arbeit	23
2	Der Kulturbetrieb in Deutschland	25
2.1	Systematisierung des Begriffs <i>Kulturbetrieb</i>	25
2.1.1	Künstlerische Sparten.....	26
2.1.2	Position in der kulturellen Wertschöpfungskette	26
2.1.3	Rechtsträgerschaft	28
2.1.4	Rechtsform	29
2.1.5	Finanzierung	30
2.1.6	Zielsetzung.....	31
2.2	<i>Drei-Sektoren-Modell</i> des Kulturbetriebs	32
2.2.1	<i>Drei-Sektoren-Modell</i>	32
2.2.2	Grenzen des <i>Drei-Sektoren-Modells</i>	34
2.2.3	Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder	37
2.2.4	Verwendete Definition der Kultursektoren	38
2.2.4.1	Öffentlich-rechtlicher Kultursektor	39
2.2.4.2	Privatrechtlich-gemeinnütziger Kultursektor	39
2.2.4.3	Privatwirtschaftlich-kommerzieller Kultursektor	40
2.3	Akteursstrukturen im Musikbetrieb, in der Darstellenden Kunst und im Kunstbetrieb	42
2.3.1	Akteursstruktur im Musikbetrieb.....	42
2.3.2	Akteursstruktur in der Darstellenden Kunst	47
2.3.3	Akteursstruktur im Kunstbetrieb	51
2.4	Fazit.....	56

3	Kulturwirtschaft und Kulturpolitik	57
3.1	Begriff und Grundlagen der Kulturpolitik	57
3.1.1	Begriff <i>Kulturpolitik</i>	57
3.1.2	<i>Theorie der meritorischen Güter</i> als Handlungslogik der Kulturpolitik	58
3.1.3	Ziele, Aufgaben und Instrumente von Kulturpolitik.....	61
3.1.4	Kulturpolitische Steuerungsformen	64
3.2	Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb ..	67
3.2.1	Interdependenzen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb	67
3.2.2	Betrachtung der Kulturwirtschaft in der Kulturpolitik und anderen Politikfeldern	69
3.2.3	Relevanz privatwirtschaftlicher Kulturakteure für kulturpolitische Ziele	71
3.2.4	Relevanz kulturpolitischer Instrumente für die Kulturwirtschaftsförderung	73
3.2.5	Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft.....	76
3.3	Synopse: Die zentralen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge von Kulturwirtschaft und Kulturpolitik im Kontext der Untersuchungsfragen.....	79
4	Theoretisch-methodologische Grundlagen.....	81
4.1	Systematisierung des Begriffs <i>Organisation</i>	81
4.1.1	Organisationsbegriff.....	81
4.1.2	Organisationsumwelt	82
4.1.3	Organisationskultur	83
4.2	Organisationstheorien als Erklärungsmodelle für die Interaktion zwischen Kultureinrichtungen	85
4.2.1	Transaktionskostentheorie	86
4.2.2	Prinzipal-Agent-Theorie	87
4.2.3	Ressourcenabhängigkeitsansatz	88
4.2.4	Theorie der interorganisationalen Beziehungen	88
4.3	Interorganisationale Beziehungen im Kulturbetrieb	90
4.3.1	Grundtypen interorganisationaler Beziehungen	90
4.3.2	Markttransaktionen	92
4.3.3	Kooperationsbeziehungen	94
4.3.4	Konkurrenzbeziehungen	96
4.3.5	Förderbeziehungen	98
4.3.6	Personalverflechtungen	99
4.4	Fazit.....	101
5	Konzeption der empirischen Untersuchung.....	104
5.1	These und Untersuchungsfragen	104

5.2	Methodenauswahl	106
5.3	Forschungsablauf	107
5.3.1	Untersuchungsraum	107
5.3.2	Stichprobe	108
5.3.2.1	Kriterien zur Stichprobenauswahl der ersten Befragungsphase	109
5.3.2.2	Stichprobe der ersten Befragungsphase	113
5.3.2.3	Kriterien zur Stichprobenauswahl der zweiten Befragungsphase	116
5.3.2.4	Stichprobe der zweiten Befragungsphase	117
5.3.2.5	Übersicht über die Stichprobenauswahl beider Befragungsphasen	118
5.3.3	Interviewleitfaden	119
5.3.4	Pretest	125
5.3.5	Durchführung der Experteninterviews	125
5.3.6	Aufbereitung der Experteninterviews	126
5.3.7	Auswertung der Experteninterviews	127
5.4	Fazit	129
6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	131
6.1	Akteure des Beziehungsgeflechts	132
6.2	Typen von Beziehungen innerhalb des Beziehungsgeflechts	133
6.3	Organisationsmerkmale als Einflussfaktor für die Vernetzungsaktivitäten von Kultureinrichtungen	135
6.4	Sparten- und sektorenbezogene Spezifika des Beziehungsgeflechts	141
6.4.1	Spartenbezogene Spezifika	141
6.4.2	Sektorenbezogene Spezifika	145
6.5	Detailanalyse des Beziehungsgeflechts	149
6.5.1	Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Musik	150
6.5.2	Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Bildende Kunst	157
6.5.3	Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Darstellende Kunst	161
6.5.4	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure	165
6.5.5	Netzwerk der hybriden Akteure der Sparte Musik	166
6.5.6	Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst	171
6.5.7	Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst	175

6.5.8	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure	180
6.5.9	Netzwerk der öffentlichen Akteure.....	181
6.5.10	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der öffentlichen Akteure	186
6.5.11	Weitere Auffälligkeiten des untersuchten Netzwerks	187
6.6	Einflussfaktoren, Entwicklung und Bedeutung interorganisationaler Beziehungen	190
6.6.1	Zentrale Einflussfaktoren interorganisationaler Beziehungen	190
6.6.2	Rahmenbedingungen für die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen	193
6.6.3	Relevanz der interorganisationalen Beziehungen	197
6.6.4	Ziele und Chancen der interorganisationalen Beziehungen	198
6.6.5	Risiken der interorganisationalen Beziehungen	201
6.6.6	Konsequenzen eines Ausbaus bzw. einer Einschränkung interorganisationaler Beziehungen.....	202
6.7	Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen.....	203
6.8	Einbindung der spezifischen Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflecht	206
6.8.1	Markttransaktionen zwischen Kulturinstitutionen	206
6.8.2	Kooperationen zwischen Kulturinstitutionen	209
6.8.3	Förderbeziehungen zwischen Kulturinstitutionen	213
6.8.4	Personelle Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen.....	215
6.8.5	Konkurrenzsituationen zwischen Kulturinstitutionen.....	217
6.9	Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kulturinstitutionen für Akteure des privatwirtschaftlichen Kultursektors	219
6.9.1	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Auftraggeber.....	219
6.9.2	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Dienstleister.....	220
6.9.3	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Kooperationspartner	221
6.9.4	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Austauschpartner	221
6.9.5	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Präsentationsorte	222
6.9.6	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Unterstützer und Förderer .	223
6.9.7	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Arbeitgeber.....	223
6.9.8	Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Konkurrenten.....	224
6.10	Synopse: Die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie im Kontext der Forschungsthese und der Untersuchungsfragen	225
7	Perspektiven und Handlungsimpulse	231
7.1	Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren	231
7.1.1	Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern.....	232

7.1.2	Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern	232
7.1.3	Finanzielle Rahmenbedingungen optimieren	233
7.1.4	Organisatorische Hürden abbauen	233
7.1.5	Strukturelle Hürden abbauen.....	234
7.1.6	Kenntnisse über die spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtungen verbessern.....	235
7.1.7	Freiräume für vernetztes Arbeiten schaffen.....	235
7.1.8	Interesse für vernetztes Arbeiten wecken.....	236
7.1.9	Vernetzung als strategische Aufgabe positionieren	236
7.1.10	Nachhaltigkeit von gelungenen Vernetzungen fördern.....	236
7.1.11	Personalverflechtungen ausbauen.....	237
7.1.12	Wettbewerbsverzerrungen beseitigen	237
7.2	Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i>	238
7.2.1	Prinzipien kulturpolitischen Handelns im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i>	238
7.2.1.1	Ausrichtung der Kulturpolitik auf die Entwicklungsbedingungen aller drei Kultursektoren	239
7.2.1.2	Anerkennen der Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs.	239
7.2.1.3	Kenntnisse über die Beziehungszusammenhänge zwischen Kultureinrichtungen und Berücksichtigung der Vernetzungsbedürfnisse der Einrichtungen.....	240
7.2.1.4	Indirekte kulturpolitische Einflussnahme als vorrangiges Handlungsprinzip.....	240
7.2.2	Kulturpolitische Maßnahmen zur Stärkung des <i>Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb</i> ...	243
7.2.2.1	Kulturverwaltung als aktive Schnittstellenfunktion begreifen.....	246
7.2.2.2	Bestandsaufnahme der trisektoralen lokalen Kulturszenen vornehmen	246
7.2.2.3	Kommunikations- und Vernetzungsplattformen schaffen	247
7.2.2.4	Vernetzung als wichtige Aufgabe von Kulturinstitutionen definieren	248
7.2.2.5	Freiräume für das vernetzte Arbeiten von Kulturinstitutionen schaffen.....	248
7.2.2.6	Infrastruktur öffentlicher Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen.....	249
7.2.2.7	Infrastruktur staatlich geförderter intermediärer Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen	250
7.2.2.8	Strukturen öffentlicher Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten ..	250
7.2.2.9	Mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten in öffentlichen Kulturinstitutionen ausbauen.....	252
7.2.2.10	Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturakteuren gegeneinander abgrenzen.....	252
7.2.2.11	Rückzug des öffentlichen Bereichs aus originär privatwirtschaftlichen Aufgabenbereichen vornehmen	253

7.2.2.12	Finanzielle Anreize für intersektorale Vernetzungsprojekte schaffen	254
7.2.2.13	Zentrale Netzwerkakteure stärken und als Kristallisationsorte positionieren.....	255
7.2.2.14	Angemessene finanzielle Rahmenbedingungen in öffentlichen Kulturinstitutionen für Vernetzungsaktivitäten schaffen	256
7.2.2.15	Steuerrechtliche Rahmenbedingungen für öffentliche Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten	257
7.3	Synopse: Die zentralen Ergebnisse hinsichtlich kulturpolitischer Handlungsmöglichkeiten im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i> im Kontext der Untersuchungsfragen	258
8	Resümee und Forschungsdesiderate.....	260
8.1	Resümee und Ausblick	260
8.2	Implikationen für die weitere Forschung.....	264
9	Abbildungsverzeichnis.....	266
10	Literatur	268
11	Anhang.....	280

1 Einführung

1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik

Betrachtet man die praktische Kulturarbeit, so ist offenkundig, dass zahlreiche Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Sektoren des Kulturbereichs bestehen. Wie gestalten sich diese Vernetzungen jedoch konkret? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren verbessert werden? Und was bedeutet die Existenz dieser Interdependenzen für kulturpolitische Förderansätze? Diese Fragen wurden bislang nicht ausreichend durch entsprechende Forschungsprojekte beantwortet. Daher beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit ebendiesen Aspekten und nimmt eine systematische Untersuchung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* vor.

Der Kulturbetrieb in Deutschland ist aufgrund von gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Veränderungen seit jeher einem Wandel unterworfen.¹ Auch die im Kulturbereich dominierenden Trägerschafts- und Finanzierungsmodelle variieren entsprechend den jeweiligen Entwicklungen in der kulturbetrieblichen und kulturpolitischen Praxis. So fungierten seit 1945 zunächst hauptsächlich staatliche Ebenen als Träger kultureller Einrichtungen, die dabei vornehmlich den Wiederaufbau und die Bewahrung des kulturellen Erbes zum Ziel hatten (vgl. Schulze 2005: 499). Dieser Phase der *Kulturpflege* folgte Mitte der 1960er Jahre eine Demokratisierung von Kultur im Sinne der Popularisierung der *Hochkultur*², wodurch sich der Schwerpunkt der Kulturarbeit auf gesellschaftspolitische Themen verlagerte. Dies löste einen signifikanten Ausbau der staatlichen kulturellen Infrastruktur und die Errichtung zahlreicher neuer Kulturinstitutionen in intermediärer und privater Trägerschaft aus (vgl. Klein 2005: 176-183 und Schulze 2005: 499 f.). Die explosionsartige Ausweitung des Kulturangebots ab den späten 1980er Jahren führte zu Engpässen in der öffentlichen Kulturfinanzierung, was bewirkte, dass erstmals ökonomische Aspekte in die Betrachtung von Kultur einfließen (vgl. Klein 2007: 250).³ So wurden in den späten 1990er Jahren im Zuge des *New Public Management* vielfach öffentliche und intermediäre Kulturorganisationen in private Rechtsformen überführt, um eine betriebswirtschaftliche Arbeitsorganisation und die Einbindung privater Gelder zu ermöglichen (vgl. Föhl 2010a: 99). Ebenso wurden mit *Public-Private-Partnerships* kooperative Finanzierungs- und Trägerstrukturen erprobt, welche auf einer sektorenübergreifenden Logik fußen (vgl. Sievers 1998).⁴ Ferner trugen Phänomene wie die steigende Nachfrage nach Produkten der Musikindustrie, die zunehmende Privatisierung von Fernsehen und Hörfunk, der Bedarf an Inhalten für neu entstandene Vertriebskanäle und die *Kulturalisierung* zahlreicher Märkte zur weiteren Entfaltung des kommerziellen Kultursektors – der sogenannten *Kulturwirtschaft* – bei (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 6).

Diese Prozesse der vergangenen Jahrzehnte bewirkten, dass die heutige trisektorale Gestalt des deutschen Kulturbetriebs entstand. Obgleich die dreiteilige Struktur die Kulturlandschaft Deutschlands bereits seit der frühen Neuzeit grundlegend prägt (vgl. Wagner 2009a: 451), hat sie unter der

¹ Exemplarisch seien hier die Veränderung der Nachfrage nach Kulturangeboten, die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte und der Wandel in der kulturellen Angebotsstruktur genannt (vgl. Glogner/Föhl 2010: 10 f.).

² Unter *Hochkultur* wird der Kulturbegriff im Sinne von *Kunst* verstanden, welcher Bereiche wie Theater, Oper, Literatur, Bildende Kunst, Musik, Film, Architektur usw. enthält (vgl. Klein 2005: 34).

³ Dieser neue Blickwinkel führte u. a. zu dem Versuch, kulturelle Angebote mittels des Arguments der *Umwegrentabilität* volkswirtschaftlich zu legitimieren, und zur Betrachtung von Kultur als Wirtschafts- und Standortfaktor (vgl. Haselbach 2009b: 1 f. und Heinrichs 1999: 84 f.).

⁴ Dies bewirkte u. a., dass sich die Überschneidungsflächen der drei Kultursektoren vergrößerten und eine klare sektorale Zuordnung von Kulturinstitutionen schwieriger wurde (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 6).

Bezeichnung *Drei-Sektoren-Modell*⁵ erst vor etwa fünfzehn Jahren Einzug in die kulturpolitische Diskussion gehalten (vgl. u. a. Heinrichs 1999: 31 und Weckerle/Söndermann 2003). Anhand der Kriterien der Trägerschaft, der Finanzierungsstruktur und der Handlungslogik kultureller Einrichtungen unterscheidet dieses Modell zwischen dem privatwirtschaftlich-kommerziellen, dem öffentlichen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor, wobei sich die Gewichtung zwischen diesen drei Feldern historisch betrachtet stets verlagert (vgl. Wagner 2009a: 451).⁶

Im Laufe der vergangenen Jahre konnte beobachtet werden, dass die Grenzen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs zunehmend durchlässiger werden. In der aktuellen wissenschaftlichen Debatte ist die Existenz dieser intersektoralen Wechselbeziehungen unumstritten. Bereits vor einigen Jahren stellte Heinrichs fest, dass *„die Grenzen zwischen dem öffentlich-rechtlichen bzw. dem gemeinnützigen Bereich und dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbereich (...) zunehmend fließend geworden“* seien (s. Heinrichs 2006: 25).⁷ Seither konstatierten viele weitere wissenschaftliche Publikationen kapillare Beziehungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs.⁸ Die Verflechtungen beziehen sich dabei sowohl auf komplementäre Beziehungen als auch auf Konkurrenzverhältnisse zwischen Institutionen aus verschiedenen Kultursektoren (vgl. Wiesand 2008: 66 und Söndermann u. a. 2009: 13 f.). So sind Kulturschaffende oftmals gleichzeitig für öffentliche, privatwirtschaftliche und intermediäre Kulturorganisationen tätig, öffentliche Kulturbetriebe treten als Auftraggeber und Dienstleister für private Kulturunternehmen auf, es werden Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Kulturanbietern eingegangen und Institutionen der verschiedenen Kultursektoren konkurrieren auf dem Kulturmarkt um dieselben Kulturnutzer.⁹ Diese Beschreibung einiger exemplarischer Verflechtungen verdeutlicht, dass die drei Kultursektoren eng miteinander verknüpft sind und eine strikte Trennung der Aufgabenbereiche öffentlicher, gemeinnütziger und privatwirtschaftlicher Kulturakteure immer weniger möglich ist.

Auch die Kulturpolitik muss dieser Entwicklung Rechnung tragen. Nachdem sie sich in Deutschland seit Jahrzehnten nahezu ausschließlich mit dem öffentlich getragenen und teilweise auch mit dem gemeinnützigen Kulturbetrieb beschäftigt hat (vgl. Mundelius 2009a: 20 und Heller 2008a: 169 ff.),¹⁰ kommt einer zeitgemäßen Kulturpolitik nun die Aufgabe zu, Kultur stärker als Gemeinschaftsaufgabe der verschiedenen Akteursgruppen zu begreifen. Dabei muss die kulturelle Produktion in allen Kultursektoren – und somit auch in der Kulturwirtschaft – betrachtet werden und es gilt, die Interdependenzen zwischen den drei Kultursektoren in strategische Entscheidungen einzubeziehen.

⁵ Siehe vertiefend zum *Drei-Sektoren-Modell* Kapitel 2.2.

⁶ So war beispielsweise die Theaterszene in Deutschland bis zur *Weimarer Republik* vornehmlich durch kommerzielle Theaterbetriebe geprägt, um das Jahr 1900 waren die meisten Orchester Laienorchester und viele Museen verdanken ihre Entstehung bürgerchaftlichen Initiativen und wurden erst später in öffentlich getragene Einrichtungen umgewandelt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 5).

⁷ Wagner stellt jedoch fest, dass Formen der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Kulturbereichen keine neue Entwicklung der vergangenen Jahre seien. Bereits im 19. Jahrhundert habe es verschiedenste Arrangements zwischen öffentlichen Einrichtungen, privaten Kulturakteuren und gemeinnützigen Vereinen und Organisationen gegeben, die heute mit dem Begriff Public-Private-Partnership umschrieben würden (vgl. Wagner 2009a: 451).

⁸ Siehe hierzu u. a. Wiesand 2006: 16, Klein 2007: 257, Söndermann 2007: 32, Scheytt 2009: 32 und Wagner 2009b: 11.

⁹ Siehe hierzu vertiefend Kapitel 3.2.1.

¹⁰ Erst vergleichsweise spät rückte der kommerzielle Kultursektor in den Fokus der Kulturpolitik. Nachdem die kulturpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema *Kulturwirtschaft* jahrzehntelang durch das kulturpessimistische Verständnis der Vertreter der Frankfurter Schule und dabei v. a. durch Adornos und Horkheimers Kritik an der *Kulturindustrie* bestimmt war (vgl. Horkheimer/Adorno 1969), wurden die Zusammenhänge von Kultur und Wirtschaft erst ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zunehmend ernsthaft diskutiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Betrachtung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Kunst und Kultur, angeregt durch eine Studie des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung von Hummel und Berger aus dem Jahr 1988 (vgl. Hummel/Berger 1988). Anschließend geriet die Thematik für längere Zeit in den Hintergrund, bis die Enquete-Kommission *„Kultur in Deutschland“* der Kulturwirtschaft 2007 in ihrem Abschlussbericht ein gesamtes Kapitel widmete und damit der Debatte zurück auf die kulturpolitische Agenda verhalf (vgl. Enquete-Kommission *„Kultur in Deutschland“* des Deutschen Bundestages 2007). In den vergangenen Jahren wurde der Kulturwirtschaft von kulturpolitischer Seite zunehmend Beachtung geschenkt und es findet eine allmähliche Öffnung der Kulturpolitik für das Thema statt (vgl. Wagner 2009b: 15 und Sievers 2012: 22).

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des kommerziellen Kulturbereichs¹¹ stellt die Berücksichtigung privatwirtschaftlicher Kulturorganisationen und intersektoraler Verknüpfungen bei der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten für den Kulturbereich eine Chance für die Kulturpolitik dar, die nicht ungenutzt bleiben sollte. Denn ein sektorenumfassender Ansatz bietet der Kulturpolitik die Möglichkeit, sich auf dem gesamten Feld kultureller Aktivitäten zu positionieren und strategische Partnerschaften zwischen dem öffentlichen Kulturbetrieb, dem intermediären Kultursektor, der Kulturwirtschaft und der Kulturpolitik zu stärken, um einen Mehrwert aus diesen Verknüpfungen zu generieren (vgl. Heller 2008a: 172 und Hebborn 2008: 201). Seit einigen Jahren wird daher die Forderung lauter, kulturpolitische Konzepte auf den gesamten Kulturbereich auszurichten und die Wechselwirkungen zwischen den Akteuren der drei Kultursektoren zu berücksichtigen.¹²

„Kulturpolitik muss die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Akteuren im kulturellen Sektor und deren Interdependenzen ernst nehmen. Kultur- und Kreativwirtschaft, öffentliche Hand und Zivilgesellschaft bilden einen Handlungsraum. Es gilt deren jeweilige Bedeutung in Abhängigkeit zu anderen Akteuren zu erkennen. (...) Kulturpolitik muss stärker als bisher in den Dialog mit allen Kulturakteuren eintreten, auch mit denjenigen, die Kultur aus erwerbswirtschaftlicher Perspektive schaffen und vermitteln.“ (s. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340)

Die Entwicklung und Implementierung sektorenübergreifender Ansätze setzt detaillierte Kenntnisse über das intersektorale Beziehungsgeflecht in der kulturbetrieblichen Praxis voraus. Diese Vernetzungen sind jedoch bislang noch wenig systematisch untersucht und nicht ausreichend empirisch belegt. Besonders hinsichtlich der Verflechtungen auf der Mikroebene zwischen den einzelnen Kultureinrichtungen besteht ein erhebliches Wissensdefizit.¹³ Dies mag u. a. daran liegen, dass die Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren der drei Kultursektoren sehr komplex sind und je nach Sparte stark variieren, was eine Herausforderung für die Analyse des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb darstellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 1). Nichtsdestotrotz ist es erforderlich, die intersektoralen Vernetzungen mittels empirischer Untersuchungen genauer zu betrachten, wie dies von Wissenschaftlern und kulturpolitischen Akteuren in den vergangenen Jahren verstärkt gefordert wird.¹⁴ Ebendies hat die vorliegende Arbeit zum Ziel, indem die Beziehungen zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen, öffentlichen Kulturinstitutionen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen beispielhaft anhand einer qualitativen Studie detailliert beleuchtet werden. Dabei wird jedoch nicht der Anspruch erhoben, die bestehende Forschungslücke vollständig zu schließen. Vielmehr soll das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* durch einen differenzierten theoretischen und empirischen Forschungsansatz erstmals in seiner Mikrostruktur beschrieben und analysiert werden, um daraus im Sinne einer anwendungsorientierten Forschung Handlungsimpulse für die kulturbetriebliche und die kulturpolitische Praxis abzuleiten.¹⁵

¹¹ So schätzt der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007 die Größenverhältnisse des kommerziellen, des öffentlichen und des gemeinnützigen Kulturbetriebs auf Basis der Finanzierungsbeiträge auf 100:10:1 (vgl. ICG kulturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 10).

¹² Siehe hierzu u. a. Heller 2008b: 49, Söndermann u. a. 2009: 13 f. und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 155.

¹³ Siehe hierzu vertiefend Kapitel 1.2.

¹⁴ Siehe hierzu u. a. Klein 2007: 264, Haselbach 2007: 35, Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 258, Haselbach 2009a: 21 und Söndermann u. a. 2009: 100.

¹⁵ Eine Präzisierung der Ziele für diese Arbeit erfolgt in Kapitel 1.3.

1.2 Stand der Forschung

Bei Themen, welche noch wenig wissenschaftlich erforscht sind, erfolgt die Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand insbesondere durch eigene theoretische Überlegungen und empirische Erhebungen des Wissenschaftlers, da keine bzw. kaum fundierte Kenntnisse hinsichtlich der entsprechenden Fragen vorliegen. Auch bei dieser Arbeit, so die bisherige Annahme, handelt es sich um ein derartiges exploratives Forschungsvorhaben, dessen Vorgehensweise detailliert in Kapitel 1.4 vorgestellt wird. Zuvor ist es jedoch unerlässlich, den vorhandenen Wissensstand zum Thema darzulegen, um zu überprüfen, ob tatsächlich keine ausreichenden Erkenntnisse hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes existieren und der Forschungsbedarf somit begründet ist. Auf diese Weise werden zudem die wesentlichen Quellen dieser Arbeit vorgestellt und die Untersuchung wird in die vorhandene kulturbetriebliche Forschung zu den Interdependenzen zwischen Akteuren der drei Sektoren des Kulturbetriebs eingeordnet.

Grundsätzlich sind interorganisationale Beziehungen zwischen wirtschaftlichen Einheiten im Allgemeinen Gegenstand verschiedenster Forschungsdisziplinen, welche jeweils unterschiedliche Aspekte der Verflechtungen beleuchten. So findet eine Betrachtung interorganisationaler Beziehungen beispielsweise in der organisationssoziologischen Netzwerkforschung (s. beispielsweise Weyer 2000a und Sydow/Windeler 2001) und in der betriebswirtschaftlichen Beschäftigung mit Unternehmensnetzwerken statt (s. beispielsweise Bellmann/Hippe 1996 und Sydow/Windeler 2001). Eine detaillierte Sichtweise auf bestimmte Beziehungsarten bieten u. a. betriebswirtschaftliche Publikationen zum *supply chain management*, d. h. zum Aufgabenmanagement im Kontext von Wertschöpfungsbeziehungen zu Abnehmern und Lieferanten (s. beispielweise Werner 2002 und Corsten/Gössinger 2008), und zu den Themengebieten *Kooperationen* und *Konkurrenzbeziehungen* (s. beispielweise Zentes/Swoboda/Morschett 2005, Jansen/Schleissinger 2000, Reinhart 1997 und Schreyögg/Sydow 2007). Eine spezifische kulturbetriebliche Sichtweise hinsichtlich Kooperationen und Fusionen nehmen dabei u. a. drei Veröffentlichungen von Föhl ein (s. Föhl/Huber 2004, Föhl/Neisener 2009 und Föhl 2010a). Politikwissenschaftliche Ansätze widmen sich Vernetzungsaspekten u. a. im Kontext des *Governance*-Ansatzes, welcher Steuerungsmodelle zum Management von Netzwerken zwischen Akteuren aus dem öffentlichen, dem privaten und/oder dem zivilgesellschaftlichen Sektor entwickelt (s. beispielweise Benz 2004, Schuppert 2006a, Kleinfeld/Plamper/Huber 2006a, Kleinfeld/Plamper/Huber 2006b und Benz u. a. 2007). Des *Governance*-Modells bedienen sich darüber hinaus auch Ansätze, welche sich auf die Koordinierung entsprechender Netzwerke speziell im Kulturbetrieb beziehen (s. beispielweise Knoblich/Scheytt 2009a, Scheytt 2008b und Lange u. a. 2009). Wirtschaftsgeografische Untersuchungen nehmen kulturwirtschaftliche Cluster in den Blick und betrachten Aspekte der interorganisationalen Vernetzung aus der raumplanerischen Perspektive (s. beispielweise Krätke 2002 und Freundt 2003). Diese Aufzählung einiger exemplarischer Forschungsgebiete, welche sich dem Thema interorganisationale Verflechtungen widmen, soll lediglich als Orientierung für die vorliegende Arbeit dienen und nicht weiter vertieft werden. Vielmehr sollen im Folgenden diejenigen Studien und Publikationen genauer beleuchtet werden, welche sich direkt auf den Forschungsgegenstand, also die interorganisationalen Beziehungen zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren, beziehen.

Zunächst kann festgestellt werden, dass die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem interorganisationalen Beziehungsgeflecht zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen und Kulturakteuren aus dem öffentlichen und dem intermediären Sektor in Deutschland überwiegend in

den Kulturwirtschaftsberichten¹⁶ des Bundes, der Bundesländer, der Regionen und der Kommunen stattfindet. Da sich die vorliegende Arbeit auf die Spezifika des deutschen Kulturbetriebs konzentriert, wurden alle bisher in Deutschland entstandenen Kulturwirtschaftsberichte auf Erkenntnisse zu Interdependenzen zwischen den drei Kultursektoren untersucht.¹⁷ Ergänzend zu den Kulturwirtschaftsberichten wurden Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten sowie die nur in einem recht begrenzten Umfang existierenden Fachpublikationen, welche sich dem Thema der intersektoralen Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen widmen und überwiegend aus dem kulturmanagerialen und dem kulturpolitischen Bereich stammen, analysiert. Im Folgenden werden zunächst die relevanten kulturmanagerialen und kulturpolitischen Fachpublikationen vorgestellt. Anschließend wird auf die Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten eingegangen. Darauf folgt ein Überblick über die in Deutschland erschienenen Kulturwirtschaftsberichte, welche Erkenntnisse bzgl. des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit liefern. Hierbei erfolgt eine Gruppierung hinsichtlich der Betrachtungsebenen auf das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*, welche die entsprechenden Berichte einnehmen.

1.2.1 Kulturmanageriale und kulturpolitische Fachpublikationen

Das *Drei-Sektoren-Modell*, welches den Kulturbereich in den *privatwirtschaftlich-kommerziellen Sektor* (auch als *Kulturwirtschaft* bezeichnet), den *öffentlichen Sektor* und den *privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor* unterteilt, fungiert als anerkanntes Modell zur schematischen Beschreibung der Struktur des Kulturbetriebs in Deutschland (vgl. Kapitel 2.2). Diente dieses Schema zunächst dazu, eine Abgrenzung zwischen den Kultursektoren vorzunehmen, so wurde das *Drei-Sektoren-Modell* in den vergangenen Jahren verstärkt verwendet, um die Interdependenzen zwischen öffentlichem, privatwirtschaftlichem und intermediärem Kulturbetrieb darzustellen (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 28 f. und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 32, 36). Dementsprechend weisen einige Publikationen, welche im kulturmanagerialen und kulturpolitischen Diskursfeld entstanden sind, auf die Interdependenzen zwischen den Kultursektoren hin und erkennen die Existenz eines intersektoralen Beziehungsgeflechtes im Kulturbetrieb an.

Bereits 1999 stellte Heinrichs in seiner Monografie „*Kulturmanagement*“ fest, dass enge Beziehungen zwischen den Kultursektoren bestehen, welche sich zunehmend intensivieren und somit den Sektorengrenzen eine gewisse Unschärfe verleihen (vgl. Heinrichs 1999: 30 f.). Nur wenig später betonten weitere Autoren die Existenz intersektoraler Verflechtungen zwischen dem kommerziellen und dem nicht kommerziellen Kulturbetrieb (s. beispielsweise Bendixen 2001: 12). In den folgenden Jahren erschienen einige Publikationen, welche sich mit der intersektoralen Vernetzung im Kulturbereich am Rande beschäftigen. Obgleich das Thema der Interdependenzen zwischen privatwirtschaftlicher und öffentlich geförderter Kulturarbeit größtenteils nur gestreift wird, belassen es die meisten der Veröffentlichungen nicht bei einer reinen Erwähnung der Existenz von

¹⁶ Bei Kulturwirtschaftsberichten handelt es sich um Studien, welche von Gebietskörperschaften in Auftrag gegeben werden, um die Kulturwirtschaft an dem jeweiligen Standort in ihrer Gesamtheit zu analysieren. Die Berichte erheben in der Regel statistische Daten zu Umsatzgrößen und zur Beschäftigung in den verschiedenen Teilbranchen der Kulturwirtschaft. Bisweilen wird auf weitere Aspekte eingegangen, wie z. B. auf die Struktur der Kulturwirtschaft und ihrer Teilbranchen (beispielsweise hinsichtlich Unternehmensgröße, Unternehmenstypen, Wertschöpfungsketten usw.) oder auf die Zusammenhänge zwischen öffentlicher Kulturförderung und Kulturwirtschaft. Abschließend werden meist Handlungsempfehlungen für eine Förderung der Kulturwirtschaft formuliert. Die frühen Kulturwirtschaftsberichte – der erste Kulturwirtschaftsbericht in Deutschland wurde 1991 von dem Land Nordrhein-Westfalen veröffentlicht – beschäftigen sich insbesondere damit, die Kulturwirtschaft als wirtschaftliches Feld zu vermessen, während die späteren Berichte darauf abzielen, Kulturwirtschaft als Handlungsfeld der Wirtschafts- und Standortförderung zu beleuchten und entsprechende Handlungsvorschläge zu entwickeln (vgl. ICG culturplan 2010: 11). Die Berichte werden als *Kulturwirtschaftsbericht*, als *Kreativwirtschaftsbericht* oder als *Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht* bezeichnet, sind jedoch in ihrer Ausrichtung auf die entsprechenden kultur- und kreativwirtschaftlichen Teilbranchen überwiegend identisch. Im Folgenden wird zur besseren Übersichtlichkeit stets der Begriff *Kulturwirtschaftsbericht* verwendet.

¹⁷ Eine Übersicht über die analysierten Kulturwirtschaftsberichte ist in Anhang 1 zu finden.

komplementären Beziehungen, sondern erläutern anhand konkreter Beispiele die Verflechtungen. So stellt beispielsweise Heinrichs fest, dass die öffentliche Hand im Musiksektor die Nachfrage nach kulturwirtschaftlichen Produkten steigern, indem sie Musikschulen, Musikhochschulen, Orchester, Chöre und Musiktheater fördere, welche wiederum auf Produkte aus der Musikwirtschaft (Instrumente, Noten usw.) angewiesen seien (vgl. Heinrichs 2006: 137). Auch Söndermann betont in der Studie *„Kulturwirtschaft. Das unentdeckte Kapital der Kommunen und Regionen“* die Bedeutung bestimmter musikwirtschaftlicher Felder für Musikschulen und spricht darüber hinaus die Verknüpfungen zwischen Buchhandel und Bibliothekswesen, zwischen Galerien, Kunstvereinen und Kunstmuseen sowie zwischen öffentlichen Orchestern, öffentlich-rechtlichem Rundfunk, privaten Konzertveranstaltern und Tonträgerindustrie an.

Das 2008 von der *Kulturpolitischen Gesellschaft* zum Thema *„Kulturwirtschaft und Kreative Stadt“* herausgegebene *„Jahrbuch für Kulturpolitik 2008“* geht ebenso auf die Zusammenhänge zwischen den Kultursektoren ein. So formuliert Haselbach in seinem Beitrag Annahmen hinsichtlich der Verbindungen des öffentlichen und des intermediären Kulturbereichs mit dem privatwirtschaftlichen Kultursektor. Zunächst stellt er fest, dass öffentliche und private Kulturanbieter auf denselben kulturellen Märkten aktiv seien, dasselbe Publikum ansprechen und somit grundsätzlich in Konkurrenz zueinander stünden. Des Weiteren träten Einrichtungen aus allen Kultursektoren gleichermaßen als Arbeitgeber bzw. Auftraggeber von Kulturschaffenden auf. Zudem würden Einrichtungen der kulturellen Bildung eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung der Nachfrage nach kulturwirtschaftlichen Produkten darstellen und die öffentliche Struktur im Bereich der beruflichen Bildung lege den Grundstein für eine berufliche Laufbahn in der Kulturwirtschaft. Schließlich seien Akteure der verschiedenen Kultursektoren über Wertschöpfungsbeziehungen miteinander verknüpft (vgl. Haselbach 2008: 184 f.).

Die Bedeutung der kulturellen Infrastruktur und der öffentlichen Angebote der kulturellen Bildung für die Entwicklung der Kulturwirtschaft betont auch Hebborn (vgl. Hebborn 2008: 199). Wiesand thematisiert im *„Jahrbuch für Kulturpolitik 2008“* die wichtige Rolle von privaten Galerien, öffentlichen Qualifizierungs- und Ausstellungsmöglichkeiten und gemeinnützigen Einrichtungen wie Kunstvereinen für bildende Künstler und verdeutlicht somit am Beispiel des Kunstbetriebs die intersektoralen Verflechtungen (vgl. Wiesand 2008: 66). In seinem Beitrag im *„Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik“* spricht auch Haselbach diese Verflechtungen in der Bildenden Kunst an, indem er die Bedeutung öffentlicher Kultureinrichtungen wie Museen, Ausstellungshäuser, Hochschulen usw. für den Kunstmarkt unterstreicht (vgl. Haselbach 2009b: 11). Das Zusammenspiel zwischen Kunstmarkt und öffentlichem Ausstellungswesen skizziert zudem die Publikation *„Der Kulturinfarkt“* (vgl. Haselbach u. a. 2012: 243). Die Interdependenzen zwischen den Kultursektoren werden auch in der Monografie *„Zukunft Kulturwirtschaft“* thematisiert. Dabei gehen Zimmermann und Schulz auf den hohen Stellenwert der öffentlichen Bildungseinrichtungen für die Ausbildung für eine berufliche Tätigkeit in der Kulturwirtschaft ein. Ebenso würden öffentliche Bildungseinrichtungen die Nachfrage nach kulturwirtschaftlichen Angeboten fördern, indem sie die Konsumenten ausbilden und Interesse für Kultur wecken (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 36f, 198-202). Zudem wird die Rolle von öffentlichen Institutionen und intermediären Kulturorganisationen als Auftraggeber für Künstler und kulturwirtschaftliche Unternehmen und als Abnehmer kulturwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen thematisiert (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 258). So seien beispielsweise Kunstvereine Abnehmer künstlerischer Leistungen aus der Kulturwirtschaft und würden wichtige Ausstellungsorte für bildende Künstler darstellen. Bibliotheken würden als relevante Geschäftspartner

von Wissenschaftsverlagen fungieren und Museen träten als Auftraggeber von Restauratoren, Ausstellungsgestaltern, Kunstbucherlagen usw. auf (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 202-206).

Neben diesen vielfältigen Verflechtungen wird jedoch auch der Aspekt der Konkurrenz zwischen öffentlichen und privat getragenen Kultureinrichtungen angesprochen (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 37). Auch Mundelius erwähnt in der Abhandlung „*Braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft eine industriepolitische Förderung?*“ nicht nur den Austausch künstlerischer Leistungen, sondern ebenso die Konkurrenzsituation zwischen den Kultursektoren (vgl. Mundelius 2009a: 11 f.). Die am häufigsten in der gesichteten Literatur erwähnten Vernetzungstypen sind jedoch nicht marktliche Austauschbeziehungen und Konkurrenzbeziehungen zwischen den Kultursektoren, sondern Personalverflechtungen, welche darauf zurückzuführen sind, dass Kulturschaffende in allen drei Kultursektoren tätig sind und diese häufig wechseln. So stellen Söndermann und Wagner fest, dass das sogenannte *Sektoren-Hopping* in Künstler- und Kulturberufen seit längerem üblich und notwendig sei (vgl. Söndermann 2006: 9 und Wagner 2009b: 11). Diese Personalverflechtungen werden u. a. in der Monografie „*Der Kulturbetrieb*“ von Heinrichs (vgl. Heinrichs 1999: 69 f.) und in der Publikation „*Der exzellente Kulturbetrieb*“ von Klein (vgl. Klein 2007: 257) an Beispielen aus der kulturbetrieblichen Praxis erläutert.

Insgesamt beschäftigen sich die Publikationen aus dem kulturmanagerialen und dem kulturpolitischen Diskursfeld in einem tendenziell jeweils recht geringen Umfang mit den Beziehungen zwischen der Kulturwirtschaft und dem öffentlichen und intermediären Kulturbereich. Dabei wird die Existenz der Verflechtungen zwischen dem kommerziellen und dem nicht kommerziellen Kulturbetrieb anerkannt, zudem werden häufig allgemeine Wechselbeziehungen beschrieben und vereinzelt konkrete Typen von Vernetzungen (z. B. Wertschöpfungsbeziehungen, Personalverflechtungen und Konkurrenzen) angesprochen. Jedoch bleibt es bei sehr knappen, oftmals anekdotisch anmutenden Beschreibungen der Zusammenhänge, welche nicht auf empirischen Forschungsergebnissen beruhen, sondern lediglich als Vermutungen über mögliche Beziehungen zu verstehen sind. Zudem fällt auf, dass in den Ausführungen bisweilen die Interessenspositionen der jeweiligen Autoren durchscheinen.

1.2.2 Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten

Neben Fachpublikationen im Bereich Kulturmanagement und Kulturpolitik gehen vereinzelt auch Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten auf die Zusammenhänge zwischen öffentlichen, privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Kulturakteuren ein. So ist die aus dem Jahr 1989 stammende Untersuchung von Fohrbeck und Wiesand eine der ersten Studien, welche explizit die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Kultursektoren in den Blick nimmt. Dabei wird u. a. die Bedeutung des Westdeutschen Rundfunks (WDR) für den Kulturmarkt beleuchtet, mit dem Ergebnis, dass monetäre Verflechtungen zwischen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt und Klein- und Kleinstbetrieben der Kulturwirtschaft bestehen (vgl. Fohrbeck/Wiesand 1989: 87 ff.).

Auch im Musikbereich existieren Publikationen, welche auf das intersektorale Beziehungsgeflecht eingehen. So stellen beispielsweise eine Studie, welche die Standortanforderungen der Musikwirtschaft im Jahr 1991 bundesweit untersucht hat, und eine Untersuchung von 1994 zum Thema „*Musik, Wirtschaft und Stadtentwicklung*“ fest, dass Musikszenen und öffentliche Kulturinstitutionen wie Musikhochschulen und Orchester bedeutende Standortfaktoren für den privatwirtschaftlichen Musiksektor bilden (vgl. Brodbeck/Hummel 1991 und Gnad 1994). Eine Studie zur Musikwirtschaft in Hamburg betont die Bedeutung des Musikschulwesens für die Musikwirtschaft, da Musikschulen sowohl als Ausbildungsort für Nachwuchsmusiker fungieren als auch durch die

Vermittlung einer musikalischen Bildung die Nachfrage nach musikalischen Angeboten steigern würden (vgl. Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2009: 30). Zwei Beiträge des Sammelwerks *„Zukunft für Musikschulen“* weisen auf intersektorale Interdependenzen zwischen Akteuren im Musikbereich hin. So stellt Eberhardt fest, dass öffentliche, privatrechtlich-gemeinnützige und privatwirtschaftliche Musikschulen zueinander in Konkurrenz stünden (vgl. Eberhardt 2007: 80 f.). Fischer erwähnt die *mehrspurigen* Beschäftigungsverhältnisse von Musikern, die sowohl für Orchester als auch für öffentliche bzw. private Musikschulen tätig sind (vgl. Fischer 2007: 61).

Hinsichtlich der Bildenden Kunst ist exemplarisch die Monografie *„Kunst ist käuflich“* zu nennen, welche Einblicke in die Strukturen des Kunstmarkts gewährt und dabei am Rande die Beziehungen zwischen dem Kunstmarkt und öffentlichen Museen erwähnt. So thematisiert die Publikation Vermittlungsleistungen von Händlern und Auktionshäusern für Kunstmuseen, wenn letztere Ausstellungen mit Werken planen, welche sich im Besitz von Kunden der Händler und Auktionshäuser befinden. Des Weiteren werden die Impulse erwähnt, welche von der Museumslandschaft auf den Kunsthandel ausgehen. So seien die Auswirkungen, welche die Ausstellung eines Kunstwerks in einem Kunstmuseum auf dessen Marktwert habe, und der Prestigegewinn eines Künstlers durch den Verkauf seiner Werke an staatliche Kunstinstitutionen von großer Bedeutung, denn diese Wertsteigerung bedeute für diejenigen Akteure des Kunstmarkts, welche Werke des entsprechenden Künstlers veräußern, Umsatzsteigerungen und einen Imagegewinn (vgl. Boll 2009: 42 f.).

Schließlich sei die Studie *„Die darstellenden [sic] Künste im Spiegel der Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte der Länder und Städte in Deutschland“* erwähnt, welche eine Analyse der bis Mitte 2009 in Deutschland erschienenen Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte vornimmt, um die Darstellende Kunst aus der kulturwirtschaftlichen Perspektive zu beleuchten. Eines der Ergebnisse dieser Untersuchung ist, dass die komplementären Beziehungen zwischen privatwirtschaftlichen, öffentlichen und gemeinnützigen Akteuren der Darstellenden Kunst von fast allen ausgewerteten Berichten genannt werden, es jedoch überwiegend bei einer deskriptiven Beschreibung dieser Zusammenhänge bleibt (vgl. Dümcke 2009: 20). So wird laut der Studie in einigen Berichten beispielsweise der nachfragefördernde Effekt der öffentlichen und der intermediären Infrastruktur und der kulturellen Bildung auf die privatwirtschaftliche Theater- und Tanzszene erwähnt (vgl. Dümcke 2009: 21). Dümcke stellt darüber hinaus die These auf, dass zahlreiche Interdependenzen zwischen dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Bereich der Darstellenden Kunst existieren würden, da die Mehrzahl der privaten Einrichtungen und freien Projekte von einer öffentlichen Unterstützung abhängig sei (vgl. Dümcke 2009: 25 f.).

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass spartenspezifische Publikationen und Studien existieren, welche die Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen untersuchen, dies jedoch nur in einem recht begrenzten Umfang tun. Dabei werden grundsätzliche Zusammenhänge erwähnt, wie beispielsweise die nachfragefördernden Effekte der kulturellen Bildung auf die Musikwirtschaft und den Markt für Darstellende Kunst oder die Bedeutung öffentlicher Museen für den Kunstmarkt. Des Weiteren werden vereinzelt konkrete Beziehungen zwischen Kulturakteuren der verschiedenen Sektoren angesprochen, wie Geschäftsbeziehungen zwischen dem öffentlichen Rundfunk und kulturwirtschaftlichen Unternehmen, Konkurrenzbeziehungen zwischen öffentlichen und privaten Musikschulen, die Zusammenarbeit zwischen Kunstmuseen und Akteuren des Kunsthandels und mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse von Musikern für öffentlich und privat getragene Kultureinrichtungen.

1.2.3 Kulturwirtschaftsberichte

Es konnte im Vorherigen dargestellt werden, dass sich sowohl kulturmanageriale und kulturpolitische Fachpublikationen als auch Studien und Publikationen zu bestimmten Kultursparten nur in einem recht geringen Maße mit den Interdependenzen zwischen den verschiedenen Kultursektoren befassen und dass sie sich dabei kaum auf empirische Untersuchungen stützen, sondern überwiegend Behauptungen hinsichtlich der Zusammenhänge aufstellen. Nichtsdestotrotz enthalten die aufgeführten Quellen interessante Erkenntnisse zu allgemeinen Interdependenzen zwischen öffentlicher und privater Kulturarbeit.¹⁸ Zudem werden teilweise konkrete Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren angedeutet und mit Beispielen verdeutlicht. Ausgehend von diesen Erkenntnissen werden im Folgenden die für den Untersuchungsgegenstand relevanten Kulturwirtschaftsberichte, welche bisher in Deutschland erschienen sind, vorgestellt und deren für die vorliegende Studie bedeutsame Inhalte skizziert.

Die Kulturwirtschaftsberichte von Kommunen, Regionen, Ländern und Bund stellen empirische Analysen des kulturwirtschaftlichen Sektors am entsprechenden Standort dar und betrachten teilweise auch dessen Verflechtungen mit dem öffentlichen und dem intermediären Kulturbetrieb. Daher ist zu vermuten, dass einige der Berichte Erkenntnisse bzgl. des intersektoralen Beziehungsgeflechts liefern. Aufgrund dessen wurden die bislang in Deutschland entstandenen Kulturwirtschaftsberichte hinsichtlich entsprechender Aspekte untersucht. Nicht berücksichtigt wurden in der Auswertung jene Veröffentlichungen, welche keine Kulturwirtschaftsberichte im eigentlichen Sinne darstellen, wie beispielsweise Potentialanalysen und Benchmarking-Berichte zur Kulturwirtschaft an einem bestimmten Standort¹⁹ und Studien, welche sich lediglich mit bestimmten Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft beschäftigen.²⁰ Insgesamt wurden somit 66 Kulturwirtschaftsberichte untersucht.²¹

Die Analyse ergab, dass 29 der untersuchten Berichte auf Aspekte der Vernetzung eingehen. Grundsätzlich können diese hinsichtlich ihrer jeweiligen Betrachtungsebenen gruppiert werden. Zunächst kann zwischen einer makroperspektivischen und einer mikroperspektivischen Betrachtung der Verflechtungen im Kulturbetrieb unterschieden werden. Untersuchungen auf der Makroebene beleuchten die allgemeinen Zusammenhänge zwischen kulturellen Bereichen in ihrer Gesamtheit wie beispielsweise zwischen Kultursparten, Kultursektoren oder kulturwirtschaftlichen Teilmärkten. Hierzu zählen u. a. die bereits erwähnten Zusammenhänge zwischen dem öffentlichen Kunstausstellungswesen und dem privaten Kunstmarkt sowie die nachfragefördernde Wirkung der kulturellen Bildung auf die Kulturwirtschaft. Werden die Vernetzungen auf der mikroperspektivischen Ebene analysiert, so stehen die konkreten Netzwerke und Beziehungen zwischen Institutionen im Vordergrund.²² Neben der makro- und der mikroperspektivischen Ebene der Vernetzung stellt die sektorale Reichweite der untersuchten Vernetzungen ein weiteres Kriterium dar, um die Kulturwirtschaftsberichte zu kategorisieren. So können einerseits die Verflechtungen innerhalb des Sektors der Kulturwirtschaft beleuchtet werden, andererseits kann das Beziehungsgeflecht zwischen dem öffentlichen, dem

¹⁸ Auf diese Zusammenhänge wird in Kapitel 3.2.1 genauer eingegangen.

¹⁹ Derartige Berichte sind beispielsweise die *Potenzialanalyse für die Kreativwirtschaft in Thüringen* von 2011 (vgl. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie 2011) der *Masterplan Kreatives Dortmund* von 2012 (vgl. Stadt Dortmund 2012 und die *SWOT-Analyse der Cottbusser Kultur- und Kreativwirtschaft* (vgl. Brandenburgische Technische Universität Cottbus 2011).

²⁰ Handelt es sich um die Betrachtung von Teilbranchen der Kulturwirtschaft, die dem Kulturbereich zuzuordnen sind (z. B. Musikwirtschaft), so wurden diese Berichte in Kapitel 1.2.2 bereits betrachtet. Sofern es sich um Untersuchungen von Branchen der Kreativwirtschaft (z. B. Werbemarkt) handelt, wurden diese nicht analysiert, da sie keine Relevanz für den Untersuchungsgegenstand besitzen.

²¹ Eine Übersicht über die analysierten Kulturwirtschaftsberichte ist in Anhang 1 zu finden.

²² Siehe hinsichtlich der Unterscheidung in eine makro- und eine mikroperspektivische Beobachtungsebene auch ICG culturplan/STADTart 2007: 49.

kommerziellen und dem intermediären Kultursektor betrachtet werden. Kombiniert man das Kriterium der Ebene der Vernetzung (*Makroebene* und *Mikroebene*) und das Kriterium der sektoralen Reichweite der Vernetzung (*intrasektorale Vernetzung innerhalb der Kulturwirtschaft* und *intersektorale Verflechtungen zwischen den Kultursektoren*), so erhält man vier verschiedene Betrachtungsebenen. Diese können anhand der folgenden Matrix dargestellt werden.

Abbildung 1: Schema zur Kategorisierung von Kulturwirtschaftsberichten

Ebene der Vernetzung	Makroebene	intrasektorale Makroebene <i>allgemeine Vernetzungen innerhalb der Kulturwirtschaft</i>	intersektorale Makroebene <i>allgemeine Vernetzungen zwischen den Kultursektoren</i>
	Mikroebene	intrasektorale Mikroebene <i>Vernetzungen zwischen konkreten Akteuren der Kulturwirtschaft</i>	intersektorale Mikroebene <i>Vernetzungen zwischen konkreten Akteuren der verschiedenen Kultursektoren</i>
		sektorale Reichweite der Vernetzung	
		intrasektorale Vernetzung innerhalb der Kulturwirtschaft	intersektorale Vernetzung zwischen den Kultursektoren

eigene Darstellung

Auf der *intrasektoralen Makroebene* werden demnach allgemeine Vernetzungen innerhalb der Kulturwirtschaft – beispielsweise zwischen den Teilmärkten Film- und Musikwirtschaft – betrachtet. Eine Untersuchung der Interdependenzen zwischen konkreten kulturwirtschaftlichen Unternehmen findet hier nicht statt. Die Betrachtung dieser Beziehungen erfolgt auf der *intrasektoralen Mikroebene*. Die allgemeinen Verflechtungen zwischen den verschiedenen Kultursektoren in ihrer Gesamtheit oder zwischen bestimmten Feldern der verschiedenen Kultursektoren werden auf der *intersektoralen Makroebene* beleuchtet. Die *intersektorale Mikroebene* widmet sich schließlich den Verknüpfungen zwischen konkreten Einrichtungen der Kulturwirtschaft und des öffentlichen bzw. gemeinnützigen Kulturbereichs.

Dieses Schema verdeutlicht, dass die vier verschiedenen Ebenen in den einzelnen Berichten jeweils mehr oder weniger stark zum Tragen kommen. Dabei gehen manche Berichte nur auf einen der Quadranten ein, während andere Studien sich zwei oder drei Bereichen zuordnen lassen. In jeder der vier Ebenen lässt sich zudem feststellen, ob die jeweiligen Berichte lediglich Annahmen hinsichtlich der Verflechtungen aufstellen oder eine empirische Analyse durchführen. Folgende Tabelle stellt im Überblick dar, welche Kulturwirtschaftsberichte sich mit den unterschiedlichen Ebenen beschäftigen und ob dies auf empirische Weise geschieht oder nicht.

Abbildung 2: Kategorisierung der untersuchten Kulturwirtschaftsberichte nach den Ebenen der Vernetzung²³

Ebene der Vernetzung	Makroebene	<u>Auf Annahmen basierend</u> KWB Hessen 2008 Forschungsgutachten der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2009 Monitoringbericht der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2009 Monitoringbericht der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2010 KWB Nordrhein-Westfalen 2012 <u>Auf empirischen Untersuchungen basierend</u> KWB Nordrhein-Westfalen 1998 KWB Berlin-Pankow 2006 KWB Offenbach 2007 KWB Frankfurt 2008 KWB Heidelberg 2010 KWB Metropolregion Nürnberg 2010 KWB Dresden 2011 KWB Hamburg 2012 Forschungsgutachten zu intersektoralen Verflechtungen für den „Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien“ 2012	<u>Auf Annahmen basierend</u> KWB Nordrhein-Westfalen 1998 KWB Schleswig-Holstein 2004 KWB Berlin 2005 KWB Sachsen-Anhalt 2006 Forschungsgutachten für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ 2007 Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ 2007 KWB Köln 2007 KWB Niedersachsen 2007 KWB Berlin 2008 KWB Sachsen 2008 Forschungsgutachten der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2009 Monitoringbericht der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2009 KWB Brandenburg 2009 Monitoringbericht der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2010 KWB Rheinland-Pfalz 2010 KWB Dresden 2011 KWB Göttingen 2011 KWB Nordrhein-Westfalen 2012 <u>Auf empirischen Untersuchungen basierend</u> KWB Berlin-Pankow 2006 KWB Frankfurt 2008 KWB Thüringen 2009 KWB Metropolregion Nürnberg 2010 KWB Hamburg 2012
	Mikroebene	<u>Auf Annahmen basierend</u> KWB Berlin 2005 KWB Berlin 2008 <u>Auf empirischen Untersuchungen basierend</u> KWB Berlin-Pankow 2006 KWB Niedersachsen 2007 KWB Nordrhein-Westfalen 2007 KWB Frankfurt 2008 KWB Sachsen 2008 KWB Düsseldorf 2010	<u>Auf Annahmen basierend (nur angedeutet)</u> KWB Berlin 2005 KWB Brandenburg 2009 KWB Dresden 2011 KWB Göttingen 2011 KWB Nordrhein-Westfalen 2012 <u>Auf empirischen Untersuchungen basierend (überwiegend nur angedeutet)</u> KWB Niedersachsen 2007 KWB Thüringen 2009 KWB Düsseldorf 2010 KWB Hamburg 2012 Forschungsgutachten zu intersektoralen Verflechtungen für den „Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien“ 2012
		sektorale Reichweite der Vernetzung intrasektorale Vernetzung innerhalb der Kulturwirtschaft intersektorale Vernetzung zwischen den Kultursektoren	

Der Begriff „Kulturwirtschaftsbericht“ wird in dieser Tabelle mit „KWB“ abgekürzt.

eigene Darstellung

²³ Eine Übersicht über alle analysierten Kulturwirtschaftsberichte ist in Anhang 1 zu finden.

Diese tabellarische Darstellung leistet zwar eine grobe Systematisierung der Kulturwirtschaftsberichte, gibt jedoch nicht deren für die vorliegende Arbeit relevanten Inhalte wieder. Daher werden im Folgenden die Erkenntnisse der jeweiligen Kulturwirtschaftsberichte für jede der vier Betrachtungsebenen vorgestellt.

Erkenntnisse aus den Kulturwirtschaftsberichten hinsichtlich der *intrasektoralen Makroebene*

Fünf der untersuchten Kulturwirtschaftsberichte stellen Thesen bzgl. der Vernetzung innerhalb der Kulturwirtschaft auf der Makroebene auf. So merkt der hessische Kulturwirtschaftsbericht von 2008 an, dass Akteure der Kulturwirtschaft über Kooperationen, Tauschgeschäfte und gegenseitige Unterstützung vielfach miteinander verbunden seien und somit entsprechende Netzwerke bilden würden (vgl. HA Hessen Agentur 2008: 24 ff.). Das Forschungsgutachten, welches im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ 2009 veröffentlicht wurde, deutet die Beziehungen zwischen bestimmten kulturwirtschaftlichen Teilmärkten an, wie z. B. zwischen der Musikwirtschaft und dem Markt für Darstellende Kunst und zwischen der Filmwirtschaft und der Rundfunkwirtschaft (vgl. Söndermann u. a. 2009: 72, 87). Diese Feststellungen sind ebenso in den Monitoringberichten zu finden, welche in Fortsetzung des Forschungsgutachtens der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ regelmäßig publiziert werden (vgl. Söndermann 2010b und Söndermann 2012c). Auch der nordrhein-westfälische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2012 erwähnt Verflechtungen zwischen Teilmärkten wie beispielsweise zwischen der Filmwirtschaft, der Musikwirtschaft und dem Kunstmarkt (vgl. Prognos/ICG kulturplan 2012: 39).

Auf empirische Weise setzen sich verschiedene Kulturwirtschaftsberichte mit dem Thema der allgemeinen Verflechtungen innerhalb des kulturwirtschaftlichen Sektors auseinander. Der nordrhein-westfälische Kulturwirtschaftsbericht von 1998 untersucht im Rahmen einer empirischen Befragung von Akteuren aus den Bereichen Musikwirtschaft, Literatur-, Buch- und Pressemarkt die Produktions-, Dienstleistungs- und Distributionszusammenhänge zwischen Teilmärkten der Kulturwirtschaft in ausgewählten Regionen des Landes Nordrhein-Westfalen (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1998: X ff.). Der Kulturwirtschaftsbericht Berlin-Pankow aus dem Jahr 2006 beschreibt basierend auf den Daten einer Erhebung des DIW Berlin²⁴ allgemeine Zusammenhänge zwischen den kulturwirtschaftlichen Teilmärkten wie beispielsweise zwischen dem Buch- und Presse- und dem Kunstmarkt oder zwischen dem privatwirtschaftlichen Film- und Fernsehbereich und der Musikwirtschaft (vgl. Mundelius 2006: 69f, 92, 106 f.). Der Offenbacher Kulturwirtschaftsbericht von 2007 untersucht Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen und informelle Verflechtungen zwischen kulturwirtschaftlichen Betrieben mittels einer schriftlichen Befragung. Die Analyse verbleibt auf der Makroebene, da sie sich insbesondere auf die Intensität und die räumliche Verteilung der Beziehungen beschränkt und keine konkreten Akteure nennt (vgl. Sailer u. a. 2007: 57). Der Frankfurter Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 stellt exemplarisch die Vernetzung der Frankfurter Musik- und Audiowirtschaft zu Lieferanten und Kunden aus anderen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten auf der Makroebene dar, basierend auf den Daten einer Befragung der entsprechenden Akteure (vgl. Berndt u. a. 2008: 90 ff.). Ausgehend von Interviews mit lokalen Kulturunternehmen deutet der Heidelberger Kulturwirtschaftsbericht von 2010 an, dass zwischen privatwirtschaftlichen Kulturakteuren sowohl innerhalb des eigenen Teilmarkts als auch teilmarktübergreifend Leistungen ausgetauscht und Kooperationen eingegangen würden (vgl. Glückler/Ries/Schmid 2010: 20). Anhand einer quantitativen und qualitativen Analyse der kulturwirtschaftlichen Teilmärkte beleuchtet der Kulturwirtschaftsbericht der europäischen Metropolregion Nürnberg aus dem Jahr 2010 die

²⁴ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin

Verflechtungen zwischen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten wie beispielweise der Musikwirtschaft und dem Markt für Darstellende Kunst (vgl. Europäische Metropolregion Nürnberg/Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg 2010: 45). Der Dresdner Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2011 nimmt mittels einer Unternehmensbefragung die Vernetzungen in der Dresdner Kulturwirtschaft sowie grundlegende Kooperationen innerhalb und zwischen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten in den Blick (vgl. Prognos 2011: 15-18). Der Hamburger Kulturwirtschaftsbericht von 2012 konstatiert auf Basis von Experteninterviews punktuelle Vernetzungen zwischen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten wie z. B. zwischen der Rundfunk- und der Musikwirtschaft oder zwischen der Filmwirtschaft und dem Markt für Darstellende Kunst (vgl. Hamburg Kreativ Gesellschaft 2012: 96, 98). Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung deutet das 2012 veröffentlichte Forschungsgutachten *„Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“* Verflechtungen hinsichtlich der Wertschöpfungsprozesse zwischen dem Markt für Darstellende Kunst und der Rundfunk-, Film- und Werbewirtschaft an (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 121 ff.).

Insgesamt wird auf dieser Betrachtungsebene festgestellt, dass Akteure der Kulturwirtschaft im Allgemeinen über Kooperationen, Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen und gegenseitige Unterstützung miteinander verbunden sind und dass eine starke Verflechtung zwischen bestimmten Teilmärkten der Kulturwirtschaft besteht.

Erkenntnisse aus den Kulturwirtschaftsberichten hinsichtlich der intrasektoralen Mikroebene

Zwei der untersuchten Kulturwirtschaftsberichte formulieren Annahmen hinsichtlich der Vernetzung zwischen einzelnen Akteuren der Kulturwirtschaft. Der Berliner Kulturwirtschaftsbericht von 2005 geht anhand des Wertschöpfungsmodells auf die Verflechtungen zwischen Unternehmen innerhalb der kulturwirtschaftlichen Branchen Buch- und Pressemarkt, Musikwirtschaft, Film- und Fernsehwirtschaft, Kunstmarkt, Darstellende Kunst sowie Architektur und Kulturelles Erbe²⁵ ein (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 28, 40, 50, 62, 75, 96). Auch im Berliner Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 werden mittels des Modells der Wertschöpfungskette interorganisationale Zusammenhänge in den verschiedenen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten dargestellt (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen/Der Regierende Bürgermeister Berlin Senatskanzlei Kulturelle Angelegenheiten/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2008: 28, 34, 39, 44, 51, 57, 67, 73).

Bestimmte Kulturwirtschaftsberichte belassen es nicht bei Thesen hinsichtlich der Verflechtungen innerhalb der Kulturwirtschaft auf der Mikroebene, sondern ziehen empirische Daten heran. So nimmt der Kulturwirtschaftsbericht Berlin-Pankow aus dem Jahr 2006 basierend auf den Daten einer Erhebung des DIW Berlin²⁶ eine knappe Beschreibung der Kunden-, Lieferanten- und Kooperationsbeziehungen zwischen kulturwirtschaftlichen Unternehmen vor (vgl. Mundelius 2006: 81f, 119 f.). Der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2007 führt eine detaillierte empirische Untersuchung der Wertschöpfungszusammenhänge am Beispiel des Musiksektors durch und zeichnet, ausgehend von Gesprächen mit Akteuren der niedersächsischen Musikszene, nach, welchen Prozess musikalische Produkte und Dienstleistungen von der künstlerischen Produktion bis hin zur Rezeption durchlaufen. Dabei werden Verflechtungen zwischen Musikakteuren innerhalb der Kulturwirtschaft konstatiert wie beispielsweise die Zusammenarbeit von Komponisten, Textern und Arrangeuren mit

²⁵ Auch die Branchen Werbung und Software/Games werden von dem Berliner Kulturwirtschaftsbericht 2005 analysiert. Da diese jedoch nicht der Kultur-, sondern der Kreativwirtschaft zuzuordnen sind, sind sie für die vorliegende Arbeit nicht relevant.

²⁶ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin

Verlagen sowie vertragliche Beziehungen zwischen Künstlern und Labels. Da sich die Wertschöpfungszusammenhänge als sehr ausdifferenziert erweisen, beschreibt der Bericht diese Netzwerke für die Musikbereiche *Rock und Pop*, *Schlager*, *Jazz* und *E-Musik* jeweils gesondert (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 92f, 99-149). Eine Analyse der Wertschöpfungsbeziehungen in verschiedenen kulturwirtschaftlichen Teilmärkten nimmt auch der nordrhein-westfälische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007 vor. Auch hier werden die Wertschöpfungsprozesse innerhalb der Musikwirtschaft abgebildet. Die Untersuchung ist jedoch weniger detailliert als jene im niedersächsischen Kulturwirtschaftsbericht von 2007. Zudem werden die Wertschöpfungsketten innerhalb des Literatur- und Buchmarkts, des Kunstmarkts und der Film- und TV-Wirtschaft skizziert (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007: 40, 45, 47, 49, 56, 67f, 80). Der Frankfurter Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 untersucht mittels einer Online-Befragung die lokale Kulturwirtschaft hinsichtlich ihrer Verflechtungen mit Zulieferern, Dienstleistern, Kunden und Kooperationspartnern innerhalb des eigenen Sektors (vgl. Berndt u. a. 2008: 68-71). Auf der Basis von aus Interviews und Gruppendiskussionen mit kulturwirtschaftlichen Akteuren gewonnenen Daten analysiert der sächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2008 das informelle Beziehungsgefüge zwischen diesen Akteuren. Exemplarisch werden hierbei die Netzwerke in der Independent-Musik-Szene und in der Architektur-, Design-, Kunst- und Instrumentenbauszene erläutert, indem auf die Verflechtungen zwischen konkreten Kulturunternehmen eingegangen wird (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft Sachsen 2009: 78-81). Der Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2010 wurde – wie auch der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2007 (siehe oben) – von ICG culturplan erstellt. Er schreibt die Analyse der Wertschöpfungszusammenhänge fort, indem er eine ausführliche qualitative Untersuchung des Kunstmarkts anhand des Modells der Wertschöpfungskette durchführt und auf diese Weise die Vernetzungen zwischen den Akteuren des Kunstmarkts beleuchtet (vgl. ICG culturplan 2010: 53-74).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Kulturwirtschaftsberichte auf dieser Betrachtungsebene Verflechtungen zwischen konkreten Kulturunternehmen innerhalb des eigenen Teilmarkts und/oder mit Akteuren aus anderen kulturwirtschaftlichen Branchen in den Blick nehmen, meist anhand des Modells der Wertschöpfungskette. Dabei werden insbesondere Kunden-, Lieferanten-, Dienstleister- und Kooperationsbeziehungen betrachtet.

Erkenntnisse aus den Kulturwirtschaftsberichten hinsichtlich der *intersektoralen Makroebene*

Der nordrhein-westfälische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 1998 thematisiert als einer der ersten Kulturwirtschaftsberichte die allgemeinen Verflechtungen zwischen öffentlich geförderten Kultureinrichtungen und Kulturwirtschaft und konstatiert Interdependenzen in den Bereichen Ausbildung, Produktion und Distribution (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1998: XII f.). Der Kulturwirtschaftsbericht des Landes Schleswig-Holstein von 2004 betrachtet die durch die öffentliche Hand vorgehaltene kulturelle Infrastruktur als Grundlage für die Kulturwirtschaft und stellt die These auf, dass öffentliche Kulturinstitutionen durch ihre Aktivitäten die Nachfrage nach Kulturprodukten aus dem privatwirtschaftlichen Kultursektor steigern würden (vgl. Schleswig-Holsteinischer Landtag 2004: 56). Auf diese nachfragefördernde Wirkung des öffentlichen Kultursektors auf die Kulturwirtschaft gehen auch die Berliner Kulturwirtschaftsberichte aus den Jahren 2005 und 2008 ein. Zudem thematisieren diese beiden Berichte weitere allgemeine Zusammenhänge zwischen privatem Kulturbereich und öffentlichem Kultursektor wie die Bereitstellung von Beschäftigungsmöglichkeiten im öffentlichen Kulturbetrieb für freie Kulturschaffende, Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen und Kooperationen zwischen öffentlichem und

privatem Kultursektor sowie die Nutzung öffentlicher Gebäude und Infrastruktur durch private Kulturakteure (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 46-49, 60f, 82, 109 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 21, 81 f.). Im Kulturwirtschaftsbericht von Sachsen-Anhalt aus dem Jahr 2006 wird die Bedeutung von Vorleistungen aus dem öffentlichen Kulturbereich für die privatwirtschaftliche Kulturszene angesprochen. Damit sind u. a. die Ausbildung der in der Kulturwirtschaft Tätigen und der Nutzer von kulturwirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen durch öffentliche Einrichtungen gemeint. Des Weiteren werden Kooperationen und Konkurrenzen zwischen den verschiedenen Kultursektoren thematisiert und es wird die Existenz *mehrspuriger* Beschäftigungsverhältnisse von Kulturschaffenden im privaten und im öffentlichen Kulturbetrieb erwähnt, ebenso wie die Funktion des Non-Profit-Kultursektors als Nachfragemarkt für Erzeugnisse der Kulturwirtschaft (vgl. Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt 2006: 7, 13, 39).

Das im Auftrag der Enquete-Kommission „*Kultur in Deutschland*“ des Deutschen Bundestages im Jahr 2007 verfasste Gutachten zum Thema "*Kulturwirtschaft in Deutschland – Grundlagen, Probleme, Perspektiven*" betont, dass grundsätzlich Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen Akteuren des öffentlichen Kultursektors, der Kulturwirtschaft und des intermediären Kulturbetriebs bestünden, und spricht die Tätigkeit privatwirtschaftlich agierender Kulturschaffender für öffentliche Kulturinstitutionen an. Zudem profitiere die Kulturwirtschaft von Leistungen, welche von der öffentlichen Hand finanziert und damit als verbilligte Vorleistungen in die kulturwirtschaftliche Produktion eingehen würden. Ebenso wird die These aufgestellt, dass das Interesse der Kulturnutzer an einem Sektor auch die Nachfrage nach Kulturangeboten aus anderen Kultursektoren steigern (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 184 f.).

Der Schlussbericht der Enquete-Kommission „*Kultur in Deutschland*“ widmet dem Thema „*Kultur- und Kreativwirtschaft*“ ein eigenes Kapitel und stützt sich dabei vornehmlich auf das eben beschriebene Gutachten. So betont der Bericht mehrfach die Existenz intersektoraler Interdependenzen und stellt fest, dass das kulturelle Angebot aller Kultursektoren ein wesentlicher Standortfaktor für privatwirtschaftliche Kulturunternehmen sei (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 333, 340, 344, 354f, 439). Auch der Kölner Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007 erwähnt Interdependenzen zwischen den Sektoren auf der Makroebene. So komme die Existenz einer öffentlich geförderten Infrastruktur auch dem privatwirtschaftlichen Kultursektor zugute, da letzterer deren Produkte und Leistungen weiterverwerte. Zudem wird abermals die Heranbildung von Kulturkonsumenten für die Kulturwirtschaft durch öffentliche und intermediäre Angebote der Kulturvermittlung sowie Einrichtungen der kulturellen Bildung erwähnt. Ebenso thematisiert der Bericht die parallele Tätigkeit von Künstlern im öffentlichen, gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb (vgl. Fesl/Söndermann 2008: 16 f.).

Der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2007 deutet grundsätzliche Zusammenhänge zwischen den Kultursektoren am Beispiel der Sparte Musik an, wie die Relevanz öffentlicher und gemeinnütziger Musikeinrichtungen als Umsatzträger für Unternehmen der Musikwirtschaft, die Rolle öffentlicher und gemeinnütziger Musikinstitutionen als Nachfrager kulturwirtschaftlicher Leistungen sowie die Interdependenzen zwischen dem öffentlichen und dem kulturwirtschaftlichen Arbeitsmarkt im Musiksektor. Ebenso wird die Bedeutung musikalischer Ausbildungseinrichtungen für die Entwicklung von Musikern und für die Erhöhung der Nachfrage nach Musik betont (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 143, 150, 155, 159, 162). Der

sächsische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 erwähnt mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse von Kulturschaffenden in Kultureinrichtungen aus verschiedenen Sektoren und unterstreicht die Bedeutung öffentlicher und gemeinnütziger Kulturinstitutionen als Geschäfts- und Kooperationspartner sowie als Bildungs- und Experimentierorte für Akteure des privaten Kulturbetriebs (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft Sachsen 2009: 88 f.).

Das 2009 im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ veröffentlichte Forschungsgutachten deutet intensive Vernetzungen zwischen kommerziellem, intermediärem und öffentlichem Musikbetrieb sowie zwischen dem privatwirtschaftlichen Bereich der Darstellenden Kunst und dem öffentlichen und intermediären Theatersektor an (vgl. Söndermann u. a. 2009: 72, 100). Die Betrachtungen erfolgen jedoch nicht mit Blick auf einzelne Kultureinrichtungen, sondern bleiben auf der makroperspektivischen Ebene.²⁷ Der Brandenburger Kulturwirtschaftsbericht von 2009 thematisiert kooperative Verflechtungen zwischen dem öffentlichen, dem gemeinnützigen und dem privatwirtschaftlichen Kultursektor. So erwähnt der Bericht die Interdependenzen zwischen Buchhandel und Bibliothekswesen sowie zwischen Musikalienhandel und Musikschulwesen. Ebenso wird festgestellt, dass öffentliche Kultureinrichtungen als Auftritt- und Ausstellungsorte für freiberufliche Künstler dienen würden (vgl. Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg/Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2009: 68, 78).

Auch der Kulturwirtschaftsbericht des Landes Rheinland-Pfalz aus dem Jahr 2010 beschäftigt sich am Rande mit der allgemeinen Wechselwirkung zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Kulturbetrieben (vgl. Drda-Kühn/Weingarten 2010: 40-43). Der Dresdner Kulturwirtschaftsbericht von 2011 thematisiert grundlegende Zusammenhänge zwischen den Kultursektoren wie die Bedeutung öffentlicher Kulturinstitutionen als Auftraggeber und Abnehmer kulturwirtschaftlicher Leistungen, die Qualifizierung von Nachwuchskünstlern und Publikum durch öffentliche Ausbildungseinrichtungen wie Kunst- und Musik(hoch)schulen, die Beschäftigung freiberuflicher Kulturschaffender in öffentlichen und intermediären Kulturinstitutionen, die Nutzung von Auftrittsmöglichkeiten in gemeinnützigen Kulturorganisationen durch freischaffende Künstler sowie den Wissenstransfer zwischen den Sektoren (vgl. Prognos 2011: 19 f.). Der Göttinger Kulturwirtschaftsbericht aus demselben Jahr erwähnt die Relevanz des Ausbildungsangebots in öffentlichen Einrichtungen und der Hervorbringungen des öffentlichen Kultursektors als Vorleistungen für die Kulturwirtschaft (vgl. ICG kulturplan 2011: 6, 32 f.). Im nordrhein-westfälischen Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2012 wird die Nachfrage öffentlicher Kultureinrichtungen nach Leistungen aus dem privatwirtschaftlichen Kultursektor angesprochen (vgl. Prognos/ICG kulturplan 2012: 22).

Einige Kulturwirtschaftsberichte beschäftigen sich empirisch mit den intersektoralen Vernetzungen auf der Makroebene. So deutet der Kulturwirtschaftsbericht Berlin-Pankow aus dem Jahr 2006 basierend auf den Daten einer Erhebung des DIW Berlin²⁸ die Kunden-, Lieferanten- und Kooperationsbeziehungen zwischen den kulturwirtschaftlichen Teilmärkten Film- und Fernsehwirtschaft, Kunstmarkt, Darstellende Kunst und Buch-/Verlagswesen und dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Kulturbereich an (vgl. Mundelius 2006: 92f, 106f, 119f, 162). Der Frankfurter Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 skizziert auf Basis einer Akteursbefragung die Verflechtungen von kulturwirtschaftlichen Branchen mit dem öffentlichen und dem gemeinnützigen

²⁷ Dieselben Feststellungen sind abermals identisch zu finden in den Monitoringberichten, welche in Fortsetzung des Forschungsgutachtens der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ regelmäßig publiziert werden (vgl. Söndermann 2010b und Söndermann 2012c).

²⁸ Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin

Kultursektor (vgl. Berndt u. a. 2008: 71-73, 90 ff.). Anhand von sechs Fallstudien in öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen untersucht der Thüringer Kulturwirtschaftsbericht von 2009 u. a. die Interdependenzen zwischen der Kulturwirtschaft und den übrigen Kultursektoren. Dabei werden die Qualifizierung der Kulturnutzer durch gemeinnützige und öffentliche Kulturinstitutionen thematisiert, die Ausbildung von Kulturschaffenden in öffentlichen Hochschulen, die Erbringung von Vorleistungen und innovativen Impulsen für kulturwirtschaftliche Akteure im öffentlichen und intermediären Kulturbetrieb, die Stärkung der Nachfrageeffekte in der Kulturwirtschaft durch öffentliche und gemeinnützige Angebote sowie die Nutzung von öffentlichen und intermediären Raumstrukturen als Veranstaltungsorte für privatwirtschaftliche Kulturangebote (vgl. STADTart/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung/Zentrum für Kulturforschung 2009: 52f, 58f, 63, 85f, 91). Der Kulturwirtschaftsbericht der europäischen Metropolregion Nürnberg von 2010 erwähnt grundsätzliche Verknüpfungen zwischen dem kommerziellen und dem öffentlichen Musik- und Konzertbetrieb. Zudem werden die Bedeutung der öffentlichen Infrastruktur für die künstlerische Produktion und Vermarktung im privatwirtschaftlichen Kultursektor sowie der hohe Stellenwert öffentlicher Ausbildungseinrichtungen für die Qualifizierung der in der Kulturwirtschaft Tätigen und der Konsumenten kulturwirtschaftlicher Produkte und Dienstleistungen unterstrichen (vgl. Europäische Metropolregion Nürnberg/Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg 2010: 45, 123, 125). Auf Basis von Experteninterviews mit kulturwirtschaftlichen Akteuren stellt der Hamburger Kulturwirtschaftsbericht von 2012 am Rande allgemeine Interdependenzen zwischen dem öffentlichen und dem privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb fest, wie z. B. die nachfragefördernde Wirkung öffentlicher Bibliotheken auf den Buchmarkt durch Aktivitäten der Leseförderung (vgl. Hamburg Kreativ Gesellschaft 2012: 88).

Insgesamt werden von den untersuchten Kulturwirtschaftsberichten auf dieser Ebene allgemeine Wechselwirkungen zwischen den drei Kultursektoren behauptet, etwa die nachfragesteigernde Wirkung von Angeboten im öffentlichen und gemeinnützigen Sektor auf die Kulturwirtschaft, der Wissenstransfer zwischen den Sektoren, die Bedeutung öffentlicher Bildungseinrichtungen für die Ausbildung von Kulturschaffenden und Kulturnutzern im privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb, die Bereitstellung von Beschäftigungsmöglichkeiten im öffentlichen Kulturbetrieb für freie Kulturschaffende, die Relevanz von Vorleistungen aus dem öffentlichen Kulturbereich für die privatwirtschaftliche Kulturszene, die Funktion des Non-Profit-Kultursektors als Nachfragemarkt für Erzeugnisse der Kulturwirtschaft sowie die Nutzung von öffentlichen und intermediären Räumen als Veranstaltungsorte für privatwirtschaftliche Kulturangebote. Zudem werden bestimmte Arten der Vernetzung, beispielsweise Kunden-Lieferanten-Verhältnisse, Kooperationen und Konkurrenzbeziehungen zwischen den Kultursektoren im Allgemeinen und zwischen konkreten Feldern (z. B. Opernbetrieb, Musikschulwesen und Bibliothekswesen) festgestellt.

Erkenntnisse aus den Kulturwirtschaftsberichten hinsichtlich der *intersektoralen Mikroebene*

Fünf der analysierten Kulturwirtschaftsberichte stellen Annahmen hinsichtlich der Vernetzungen zwischen konkreten Einrichtungen der verschiedenen Kultursektoren auf. Sie beschäftigen sich mit diesen Verflechtungen jedoch lediglich rudimentär. So deutet der Berliner Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2005 intersektorale Beziehungen nur an, indem er die Vergabe von Produktions- und Dienstleistungsaufträgen an private Kulturunternehmen wie Musikverlage und Tonstudios durch öffentliche Opern und Konzerthäuser erwähnt (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 48). Die Beziehungen zwischen Privatgalerien, Kunstvereinen und Kunstmuseen sowie zwischen öffentlichen Orchestern,

öffentlich-rechtlichen Rundfunksendern, privaten Konzertveranstaltern und Tonstudios werden im Brandenburger Kulturwirtschaftsbericht von 2009 am Rande angesprochen (vgl. Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg/Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2009: 68). Auch der Dresdner Kulturwirtschaftsbericht von 2011 erwähnt punktuell die Zusammenarbeit zwischen bestimmten öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kulturakteuren, etwa zwischen öffentlichen Theatern und Musikstudios. Zudem liefert der Bericht konkrete Beispiele für mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse von Kulturschaffenden in den unterschiedlichen Kultursektoren (vgl. Prognos 2011: 20). Der Göttinger Kulturwirtschaftsbericht aus demselben Jahr deutet Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen zwischen Museen und Grafikbüros, zwischen Schauspielern und Theatern, zwischen Musikern, Orchestern und Musikschulen sowie zwischen Autoren und Literaturhäusern an (vgl. ICG culturplan 2011: 33). Auch im nordrhein-westfälischen Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2012 werden konkrete Verflechtungen zwischen öffentlichen Musikbetrieben und Unternehmen der Musikwirtschaft am Rande thematisiert. So würden öffentliche Musikinstitutionen und Einrichtungen der musikalischen Bildung Musikern des privatwirtschaftlichen Sektors Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Zudem bestehe bisweilen eine Konkurrenzsituation zwischen privaten Konzertanbietern und subventionierten Musikinstitutionen sowie zwischen privaten und öffentlichen Musikschulen, wenn die öffentlich geförderten Akteure die üblichen Marktpreise unterboten. Ebenso wird die Rivalität zwischen privatwirtschaftlichen Theaterakteuren und öffentlichen Theaterbetrieben angesprochen. Des Weiteren erwähnt der Bericht die Bedeutung öffentlicher Bibliotheken als Nachfrager der Produkte von Wissenschaftsverlagen, das Eingreifen öffentlicher Museen in den Kunstmarkt und die Rolle von Kunstakademien als Marktteilnehmer (vgl. Prognos/ICG culturplan 2012: 22, 42).

Fünf der untersuchten Berichte bringen unter Rückgriff auf empirisches Datenmaterial Erkenntnisse hinsichtlich der Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren hervor. Der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2007 und der Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2010 gewähren im Rahmen ihrer Untersuchungen Einblicke in die intersektoralen Verflechtungen im Kulturbetrieb auf der Mikroebene. Dabei beschäftigt sich der niedersächsische Bericht insbesondere mit dem Musiksektor, während sich der Düsseldorfer Bericht schwerpunktmäßig dem Kunstmarkt widmet.²⁹ So beschreibt der niedersächsische Bericht beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Musikinstitutionen und der freien Musikszene, indem letztere durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten und Instrumenten sowie hinsichtlich der Bewerbung von Veranstaltungen von öffentlichen Institutionen unterstützt wird. Außerdem thematisiert der Bericht die Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Musikschulen und es werden mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse von Musikern für Musikinstitutionen der verschiedenen Sektoren angedeutet (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 78f, 143, 145, 150, 153). Der Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht untersucht die Vernetzungen im Kunstmarkt anhand des Modells der Wertschöpfungskette. In diesem Kontext werden neben Verflechtungen innerhalb des privatwirtschaftlichen Kunstmarkts (siehe oben) auch Beziehungen zwischen Kunstakteuren der verschiedenen Sektoren festgestellt. So schildert der Bericht u. a. die Rolle von gemeinnützigen Kunstvereinen sowie öffentlichen Kunsthochschulen und Kunstmuseen innerhalb der kunstmarktbezogenen Wertschöpfungszusammenhänge (vgl. ICG culturplan 2010: 53-74).

Der Thüringer Kulturwirtschaftsbericht von 2009 skizziert anhand von Fallstudien die Bedeutung von Museen und Kulturstiftungen als Abnehmer kulturwirtschaftlicher Leistungen von Designbüros,

²⁹ Ein weiterer Schwerpunkt des Düsseldorfer Berichts ist der Werbemarkt, welcher jedoch für die vorliegende Arbeit nicht relevant ist.

Restauratoren, Buchverlagen, Galeristen, bildenden Künstlern usw. (vgl. STADTart/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung/Zentrum für Kulturforschung 2009: 67, 69f, 73, 78, 85). Auf Basis von Experteninterviews mit lokalen kulturwirtschaftlichen Akteuren stellt der Hamburger Kulturwirtschaftsbericht 2012 vereinzelt Vernetzungen zwischen öffentlichen Kultureinrichtungen und privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen fest, wie z. B. Ausstellungsk Kooperationen zwischen Museen und Buchverlagen (vgl. Hamburg Kreativ Gesellschaft 2012: 87).

Einer der Schwerpunkte der 2012 veröffentlichten Studie *„Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“* ist die Untersuchung des Wirkungsgefüges zwischen den Kultursektoren anhand der Ergebnisse bereits bestehender Studien sowie anhand von Interviews mit Kulturakteuren und ergänzenden Fallanalysen. Dabei werden u. a. auch die Verflechtungen zwischen der Kulturwirtschaft und dem öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieb auf der Mikroebene betrachtet, indem exemplarisch die Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst untersucht werden. Die Studie stellt die Existenz von Kooperationen zwischen öffentlichen Hochschulen und Unternehmen des privaten Kulturbereichs fest, z. B. zwischen staatlichen Musikhochschulen und Privattheatern, Musikveranstaltern, Musikclubs, Tonstudios und Musikverlagen sowie zwischen staatlichen Kunsthochschulen und intermediären Kunstorganisationen, Privatgalerien und Kunstmessen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 66, 92, 111, 127 ff.). Ebenso wird die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen, intermediären und kommerziellen Kultureinrichtungen in knapper Form thematisiert (z. B. zwischen öffentlichen Orchestern, Musikverlagen und Veranstaltungsagenturen, zwischen öffentlichen Theatern, Privattheatern und freien Ensembles, zwischen Musikunternehmen, soziokulturellen Zentren und öffentlichen und gemeinnützigen Festivals sowie zwischen Kunstmuseen und Privatgalerien) (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71, 74, 84, 95f, 113f, 127 ff.). Zudem werden personelle Verflechtungen durch die Mehrfachstätigkeit von Musikern im öffentlichen und privaten Bereich (z. B. in Musikhochschulen, Musikschulen, Orchestern und Ensembles), von bildenden Künstlern (z. B. in Künstlerhäusern und Galerien) und von Schauspielern (z. B. in Theaterhochschulen und Theatern) erwähnt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 64, 67, 71, 95f, 111f, 129). Abschließend stellt das Gutachten für die untersuchten Sparten jeweils ein skizzenhaftes Wirkungsnetzwerk auf, das grob andeutet, welche Typen von Kultureinrichtungen miteinander verbunden sind (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 79f, 99f, 119 f.).

Insgesamt werden auf dieser Betrachtungsebene die Beziehungen zwischen den konkreten Kultureinrichtungen der drei Kultursektoren lediglich angedeutet. Teilweise werden zwar Verflechtungen wie Wertschöpfungsbeziehungen, mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse, Kooperationen, Konkurrenzen und die Unterstützung durch Räumlichkeiten, Instrumente, Kostüme und Marketingleistungen thematisiert, eine detaillierte Untersuchung dieser Zusammenhänge findet jedoch nicht statt. Überprüfbare Ergebnisse zur Frage nach den intersektoralen Vernetzungen auf der Mikroebene liegen somit nicht vor. Die untersuchten Berichte enthalten lediglich Spekulationen oder bestenfalls qualitative Explorationen.³⁰ Somit wird deutlich, dass an dieser Stelle eine signifikante Forschungslücke besteht.

³⁰ Qualitative Explorationen zu den intersektoralen Vernetzungen auf der Mikroebene sind im niedersächsischen Kulturwirtschaftsbericht von 2007, im Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2010 und in der Studie *„Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“* von 2012 zu finden.

1.2.4 Forschungslücke

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das intersektorale Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb im Rahmen von Fachpublikationen und Studien zwar stellenweise thematisiert, jedoch bislang kaum systematisch analysiert und empirisch belegt wurde. So beschäftigen sich Publikationen aus dem kulturmanagerialen und dem kulturpolitischen Diskursfeld in einem recht geringen Umfang mit den Beziehungen zwischen der Kulturwirtschaft und dem öffentlichen und intermediären Kulturbereich und vermuten die Existenz entsprechender Verflechtungen lediglich, ohne sie genauer zu untersuchen (vgl. Kapitel 1.2.1). Spartenspezifische Publikationen und Studien setzen sich mit dem intersektoralen Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb ebenfalls wenig intensiv auseinander, indem die Beziehungen zwischen Kulturakteuren der verschiedenen Sektoren nur vereinzelt angedeutet werden (vgl. Kapitel 1.2.2). Anhand der Analyse der bislang in Deutschland erschienenen Kulturwirtschaftsberichte (vgl. Kapitel 1.2.3) konnte in diesem Kapitel festgestellt werden, dass diese Berichte die Verflechtungen innerhalb der Kulturwirtschaft auf der Mikro- und Makroebene betrachten und sich ebenso mit den Interdependenzen zwischen den Kultursektoren auf der Makroebene beschäftigen. Die *intersektorale Mikroebene* wird im Rahmen der Kulturwirtschaftsberichte jedoch wenig beleuchtet. Die Berichte, welche auf diesen Aspekt eingehen, stellen lediglich Annahmen hinsichtlich der Vernetzung zwischen konkreten Kulturinstitutionen der verschiedenen Kultursektoren auf und führen allenfalls erste empirische Erkundungen des Feldes durch. Daher bleiben viele Fragen hinsichtlich der intersektoralen Verflechtungen im Kulturbetrieb unbeantwortet.³¹ Diese mangelnde wissenschaftliche Aufbereitung des Themas und dessen Aktualität (vgl. Kapitel 1.1) verdeutlichen die Notwendigkeit der detaillierten Untersuchung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* im Rahmen der vorliegenden Arbeit.

1.3 Zielsetzung und These

Die Ausführungen in Kapitel 1.1. zur Problemstellung und Relevanz der Thematik haben gezeigt, dass alle drei Kultursektoren bedeutsame Felder des deutschen Kulturbetriebs darstellen und dass die Grenzen zwischen diesen Sektoren zunehmend durchlässiger werden. Einer zeitgemäßen Kulturpolitik obliegt es daher, ihre Konzepte auf den gesamten Kulturbereich auszurichten und die Wechselwirkungen zwischen den Akteuren der verschiedenen Kultursektoren zu berücksichtigen. Hierzu sind jedoch detaillierte Kenntnisse über das intersektorale Beziehungsgeflecht in der kulturbetrieblichen Praxis notwendig, welche bislang noch nicht ausreichend vorliegen. Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit entsprechende *theoretische* und *pragmatische* Wissenschaftsziele verfolgt.³² Dabei werden zunächst die Zusammenhänge zwischen Kulturpolitik und Kulturwirtschaft sowie die Verflechtungen zwischen Kulturorganisationen der verschiedenen Sektoren mittels einer deduktiv-analytischen Herangehensweise beschrieben und erläutert. Aus dieser theoretischen Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand werden explorative Forschungsfragen³³ gewonnen, welche die übergreifende These ergänzen und im Rahmen der empirischen Untersuchung induktiv überprüft werden. Es wird beabsichtigt, auf diese Weise

³¹ So beschäftigt sich beispielsweise das Gutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ lediglich mit den Beziehungstypen *mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse* und *Kooperationen*, während *Markttransaktionen*, *Förderbeziehungen* und *Konkurrenzen* nicht betrachtet werden. Des Weiteren findet keine vertiefende Analyse der Vernetzungszusammenhänge statt, z. B. hinsichtlich Charakteristika und Bedeutung der Beziehungen oder Rahmenbedingungen für die Entstehung von Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren.

³² Siehe zu den Begriffen *theoretische* und *pragmatische* Wissenschaftsziele u. a. Berger 2010: 13.

³³ In Kapitel 5.1 werden auf Grundlage der Kapitel 2 bis 4 explorative Forschungsfragen gebildet. Diese werden in den darauffolgenden Kapiteln überprüft.

Erkenntnisse zu erhalten, welche in die kulturbetriebliche und kulturpolitische Praxis eingebracht werden können.

Die übergeordnete Bestrebung dieser Arbeit ist es somit, eine detaillierte Beschreibung des intersektoralen Beziehungsgeflechts im Kulturbereich vorzunehmen und hieraus Handlungsimpulse abzuleiten. Ausgehend von diesem Hauptziel können einige Teilziele formuliert werden, die mit dem vorliegenden Forschungsprojekt verfolgt werden.

Theoretische Ziele

- Darstellung des Forschungsstandes zum Thema des intersektoralen Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb (vgl. Kapitel 1.2)
- Aufzeigen der Interdependenzen zwischen Kulturpolitik und Kulturwirtschaft (vgl. Kapitel 3.2)
- Analyse von Organisationstheorien als Erklärungsmodelle für die Interaktion zwischen Kultureinrichtungen (vgl. Kapitel 4.2)
- Kategorisierung der verschiedenen Formen der Vernetzung zwischen Organisationen der drei Kultursektoren im Rahmen eines *Grundmodells interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb* (vgl. Kapitel 4.3)
- Ableitung explorativer Forschungsfragen auf Basis des theoretischen Teils der Arbeit (vgl. Kapitel 5.1)
- Empirische Überprüfung der These und der explorativen Forschungsfragen anhand qualitativer Forschungsmethoden (vgl. Kapitel 6)
- Entwicklung spartenspezifischer Beziehungsmodelle zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen aus der *Musikwirtschaft*, dem *Markt für Darstellende Kunst* und dem *Kunstmarkt* und Institutionen der übrigen Kultursektoren (vgl. Kapitel 6.5.1 bis 6.5.3)
- Entwicklung eines spartenübergreifenden Beziehungsmodells zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen sowie Institutionen der übrigen Kultursektoren (vgl. Kapitel 6.5.4)
- Darstellung der Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kulturinstitutionen für Akteure des privatwirtschaftlichen Kultursektors (vgl. Kapitel 6.9)

Pragmatische Ziele

- Formulierung von Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren (vgl. Kapitel 7.1)
- Ableitung praxisrelevanter kulturpolitischer Implikationen und Formulierung von Ansatzpunkten für kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* (vgl. Kapitel 7.2)

Zur Bearbeitung dieser Aspekte wird der Arbeit als thematische Klammer eine These zugrunde gelegt, welche den Ausgangspunkt der Untersuchungen darstellt.

Es existieren ganz spezifische Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Organisationen des öffentlich-rechtlichen und des privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektors, die durch eine Analyse der interorganisationalen Vernetzungen zwischen privatwirtschaftlichen Mikro-/Klein-Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen detailliert beschrieben werden können. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass sich das interorganisationale Beziehungsgeflecht in seinen Spezifika für die einzelnen Sparten der Kulturwirtschaft und übergreifend für den gesamten kulturwirtschaftlichen Sektor abbilden lässt.

Die vorliegende Studie beleuchtet das Beziehungsgeflecht zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren erstmals detailliert auf der Mikroebene.³⁴ Dadurch können wesentliche Einzelheiten der Vernetzung³⁵ in die Untersuchung einbezogen und Ausschnitte von Netzwerken empirisch durchdrungen werden, was im Rahmen von makroperspektivischen Analysen nicht möglich ist. Die Mikrostrukturanalyse besitzt jedoch auch Schwächen. Denn die mikroperspektivische Untersuchung der Verflechtungen erfordert eine Begrenzung auf einen bestimmten Untersuchungsraum,³⁶ um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den Akteuren auf konzentrierte Weise abbilden zu können. Dies bedeutet, dass die empirischen Ergebnisse nur begrenzt generalisierbar bzw. auf andere Standorte übertragbar sind. Diese Einschränkung kann jedoch in Kauf genommen werden, da sich die Vorgehensweise für eine Vermessung und Erkundung des Feldes eignet und somit dem Anspruch der Arbeit, das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* in explorativer Form zu beleuchten, gerecht wird. So versteht sich die vorliegende Untersuchung als theoretische und praxisorientierte Grundlagenarbeit und strebt danach, die Relevanz des bislang noch recht wenig beachteten Themas aufzuzeigen und ausgehend von den erzielten Ergebnissen zu weiterführenden Forschungsprojekten anzuregen.

1.4 Forschungsaufbau und Methodik

Die Forschungsstrategie der vorliegenden Arbeit folgt einem vierstufigen Modell, bestehend aus *begrifflichen, deskriptiven, explanatorischen* und *praxeologischen Aussagen* (vgl. Grochla 1978: 67-71). Zunächst werden zu Beginn der Studie Begriffsdefinitionen vorgenommen, welche die Basis für die theoretischen und empirischen Untersuchungen darstellen (*begriffliche Aussagen*). Anschließend wird anhand dieser Begrifflichkeiten das Untersuchungsfeld beschrieben und es werden theoretische Modelle hinsichtlich der Fragestellung entwickelt (*deskriptive Aussagen*). Dem folgt die empirische Überprüfung der aufgestellten These und der explorativen Forschungsfragen (*explanatorische Aussagen*). Schließlich werden aus den empirischen Ergebnissen Handlungsimpulse für die kulturbetriebliche und die kulturpolitische Praxis abgeleitet (*praxeologische Aussagen*).³⁷

Bei der Durchführung dieser Schritte werden verschiedene Forschungsaktivitäten angewandt. Eine wichtige Grundlage der Arbeit bildet die Analyse von Fachliteratur und *grauer Literatur* (z. B. Studien und Gutachten) aus den Bereichen Kulturbetriebslehre, Kulturmanagement, Kulturpolitik, Kulturwirtschaftsforschung, Organisationssoziologie, Wirtschaftssoziologie und betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Um den Forschungsgegenstand empirisch zu durchdringen, werden mittels einer Befragung von Kultureinrichtungen aus allen drei Sektoren Daten zur intersektoralen Vernetzung generiert. Da die Analyse von interorganisationalen Beziehungen einen Zugang zu detaillierten organisationsinternen Informationen verlangt, werden qualitative Methoden quantitativen Ansätzen vorgezogen (vgl. Flick 2010: 26, 29 und Atteslander 2003: 54, 58).³⁸ Als qualitatives Erhebungsinstrument wird das *problemzentrierte Experteninterview* – eine Form des offenen Leitfadeninterviews – mit leitenden Mitarbeitern aus Kultureinrichtungen eingesetzt (vgl. Mayring

³⁴ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Stand der Forschung in Kapitel 1.2.

³⁵ Hierbei handelt es sich um Merkmale des Beziehungsgeflechts zwischen Kultureinrichtungen wie beispielsweise Relevanz, Ursache und Wirkung von Beziehungen sowie Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Beziehungen.

³⁶ Siehe hierzu Kapitel 5.3.1.

³⁷ Siehe auch die Anwendung dieser vierstufigen Forschungssystematik bei Föhl 2010a: 26.

³⁸ So vermögen es rein quantitativ-statistische Untersuchungen nicht, die Arbeitszusammenhänge zwischen Kulturakteuren sowie entsprechende Vernetzungen und Abhängigkeiten abzubilden (vgl. ICG kulturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 87). Zudem ist es nicht Ziel dieser explorativen Studie, statistisch repräsentative Daten zu generieren und theoretische Konzepte exakt zu operationalisieren. Vielmehr strebt die Untersuchung gemäß des qualitativen Forschungsansatzes danach, „*Neues zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln*“ (s. Flick 2010: 27).

2002: 67-72, Lamnek 2005: 363-367 und Flick 2010: 214-219).³⁹ Um die mannigfachen Verflechtungen zwischen den Akteuren der verschiedenen Kultursektoren präzise abbilden zu können, muss eine Einschränkung auf einen bestimmten Untersuchungsraum erfolgen.⁴⁰ Die empirische Studie beinhaltet zwei Interviewphasen: Für die erste Befragungsphase wird eine deduktive Stichprobenziehung aus dem privaten Kultursektor durch eine Vorabfestlegung der Samplestruktur vorgenommen (27 Interviews). Dabei wird der Fokus auf die Sparten *Musik (Klassik und Jazz)*, *Darstellende Kunst* und *Bildende Kunst* gerichtet, da hier besonders intensive Verflechtungen der privaten Kulturunternehmen mit öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen zu vermuten sind. Aus den Ergebnissen der Interviews der ersten Phase wird abgeleitet, welche Kulturinstitutionen aus dem öffentlichen Kulturbetrieb für die weitere Befragung relevant sind (12 Interviews).⁴¹ Auf diese Weise ist es möglich, für den gewählten Untersuchungsraum eine detaillierte Darstellung der Verflechtungen zwischen Akteuren aus dem privatwirtschaftlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen und dem öffentlichen Kulturbetrieb vorzunehmen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Anknüpfend an die Ausführungen zum Forschungsaufbau und zur Methodik im vorigen Abschnitt lässt sich der Aufbau der Arbeit im Überblick darstellen.

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

Kapitel	Hauptsächlicher Inhalt	Aussagenbereich	Methoden
Kap. 1	Einführung in die Thematik	Begriffliche Aussagen	Literatur- und Dokumentenanalyse
Kap. 2	Begriffliche Grundlagen <i>Kulturbetrieb</i>		
Kap. 3	Begriffliche Grundlagen <i>Organisation</i> , Darstellung relevanter Organisations-theorien, Entwicklung eines <i>Grundmodells der interorganisationalen Beziehungen</i>	Begriffliche und deskriptive Aussagen	
Kap. 4	Begriffliche Grundlagen <i>Kulturpolitik</i> , Erläuterung der Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb		
Kap. 5	Formulierung von Untersuchungsfragen, Begründung der Methodenauswahl, Darstellung des Forschungsablaufs	Explanatorische Aussagen	Literatur- und Dokumentenanalyse, Auswertung und Interpretation der Experteninterviews
Kap. 6	Auswertung und Präsentation der Untersuchungsergebnisse, Überprüfung der These und der Untersuchungsfragen		
Kap. 7	Formulierung von Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren, Formulierung von Anregungen für kulturpolitisches Handeln im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i>	Praxeologische Aussagen	
Kap. 8	Resümee und Nennung von Forschungsdesideraten		

eigene Darstellung in Anlehnung an Föhl 2010a: 27

³⁹ Siehe vertiefend zur Methodenauswahl Kapitel 5.2.

⁴⁰ Siehe vertiefend zur Auswahl des Untersuchungsraums Kapitel 5.3.1.

⁴¹ Siehe vertiefend zur Stichprobenauswahl Kapitel 5.3.2.

Im ersten Kapitel werden die Problemstellung und die Relevanz der Thematik erläutert, der Stand der Forschung präsentiert sowie Zielsetzung, These, Forschungsaufbau, Methodik und Aufbau der Arbeit dargestellt. Kapitel 2 widmet sich der Definition und Erläuterung des Begriffs *Kulturbetrieb*, stellt das *Drei-Sektoren-Modell* vor und skizziert die Akteursstrukturen im Musikbetrieb, im Kunstbetrieb und in der Darstellenden Kunst. Begriff und Grundlagen der Kulturpolitik werden in Kapitel 3 erläutert, ebenso wie die Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb und die Bedeutung der Felder füreinander. Eine Systematisierung des Begriffs *Organisation* findet in Kapitel 4 statt. Des Weiteren werden in diesem Abschnitt der Arbeit ausgewählte Organisationstheorien vorgestellt, welche Erklärungsmodelle für die Interaktionen zwischen Kultureinrichtungen liefern. Abschließend wird ein Grundmodell der interorganisationalen Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen entwickelt, welches der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird. Kapitel 5 bildet die Brücke zwischen den konzeptionellen Grundlagen (Kapitel 1 bis 4) und der empirischen Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb (Kapitel 6 und 7). Es verdeutlicht, wie ausgehend von der These der Arbeit und den dazugehörigen Untersuchungsfragen die empirische Studie konzipiert wurde. Dabei wird die Methodenauswahl begründet und der Forschungsablauf vorgestellt. Die Ergebnisse der empirischen Studie werden in Kapitel 6 dargelegt. Dabei wird zunächst eine Analyse der Grobstruktur des Beziehungsgeflechts vorgenommen, anhand von Merkmalen wie Größe des Netzwerks, Anzahl der Interaktionspartner und Positionierung einzelner Akteure im Netzwerk. Im Anschluss daran werden die Verflechtungen der befragten Einrichtungen mit anderen Kultureinrichtungen detailliert beleuchtet. Auf Basis dieser Beobachtungen werden Modelle der Vernetzungsaktivitäten aufgestellt und die konkreten Netzwerke abgebildet. Ausgehend von den empirischen Ergebnissen wird anschließend die Einbindung der spezifischen Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflecht dargelegt und die Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kultureinrichtungen für Akteure des privatwirtschaftlichen Kultursektors erläutert. Kapitel 7 formuliert auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren und entwickelt Anregungen für kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*. In einem Resümee am Ende der Arbeit (Kapitel 8) werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und es werden daran anknüpfend mögliche Untersuchungsfelder für zukünftige Forschungsprojekte benannt.

2 Der Kulturbetrieb in Deutschland

Der Begriff *Kulturbetrieb* suggeriert auf den ersten Blick eine eindeutige Bezeichnung für die spezifischen Strukturen innerhalb der Kulturlandschaft. Betrachtet man das Phänomen jedoch genauer, so wird deutlich, dass mit diesem Terminus in verschiedensten Kontexten operiert wird und dass dessen Bedeutung je nach Zusammenhang stark variiert (vgl. Heinrichs 1999: 31). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, zu Beginn jedweder Analyse kulturbetrieblicher Zusammenhänge zunächst eine Systematisierung des Begriffs *Kulturbetrieb* vorzunehmen. Daher werden in diesem Kapitel der Begriff *Kulturbetrieb* definiert und die Kriterien *künstlerische Sparten*, *Position in der kulturellen Wertschöpfungskette*, *Rechtsträgerschaft*, *Rechtsform*, *Finanzierung* und *Zielsetzung* zur Binnendifferenzierung des Kulturbetriebs beschrieben. Anschließend werden das der Arbeit zugrunde liegende *Drei-Sektoren-Modell* und die *Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder* erläutert, um anknüpfend daran die verwendete Definition der Kultursektoren vorzustellen. Um ein Grundverständnis der für diese Arbeit besonders relevanten Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst zu erlangen, werden abschließend die Akteursstrukturen im Musik-, Kunst- sowie Theater- und Tanzbetrieb skizziert.⁴² An diese Stelle ist anzumerken, dass sich die vorliegende Arbeit stets auf den Kulturbetrieb in Deutschland und dessen Charakteristika bezieht.

2.1 Systematisierung des Begriffs *Kulturbetrieb*

Der Begriff *Kulturbetrieb* besitzt im deutschen Sprachgebrauch sowohl eine mikroperspektivische als auch eine makroperspektivische Dimension. Unter ersterer wird der „*Kulturbetrieb als einzelne Institution*“ im betriebswirtschaftlichen Sinne (s. Heinrichs 2006: 13) verstanden. Mit dem Einzelbegriff *Kulturbetrieb* sind somit Organisationen wie Theater, Museen oder Orchester gemeint, in denen Kulturangebote geschaffen, produziert und/oder vermittelt werden. Die volkswirtschaftlich geprägte Makroperspektive beschreibt dagegen die Gesamtheit all dieser institutionellen Formen von Kunst und Kultur und somit ein „*historisch gewachsenes, gesellschaftlich organisiertes und institutionell strukturiertes Feld (...), das die Konzeption, Produktion, Distribution, Vermittlung, Rezeption bzw. Konsumation, Konservierung und Erhaltung spezifischer Kulturgüter und -leistungen prägt*“ (s. Zembylas/Tschmuck 2006a: 7). In der vorliegenden Arbeit werden sowohl der mikroperspektivische als auch der makroperspektivische Gattungsbegriff *Kulturbetrieb* verwendet.

Der Kulturbetrieb kann anhand verschiedener Kriterien systematisiert werden. Auf diese Weise entsteht ein Ordnungsschema, in welches die einzelnen Kulturinstitutionen eingefügt werden können. Diese Binnendifferenzierung des Kulturbetriebs ist von großer Bedeutung für die Analyse kulturbetrieblicher Zusammenhänge (vgl. Heinrichs 2006: 20) und somit auch für die vorliegende Untersuchung des Beziehungsgeflechts zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren. Die wesentlichen Kriterien für ein solches Ordnungsschema sind folgende:

- Künstlerische Sparten
- Position in der kulturellen Wertschöpfungskette
- Rechtsträgerschaft
- Rechtsform

⁴² Weitere grundlegende Erläuterungen zum Kulturbetrieb in Deutschland – wie beispielsweise zu dessen historischer Entstehungsgeschichte – können aufgrund der Umfänglichkeit dieses Themas an dieser Stelle nicht erfolgen. Siehe vertiefend hierzu u. a. Klein 2007, Heinrichs 2006, Zembylas 2004 und Zembylas/Tschmuck 2006b.

- Finanzierung
- Zielsetzung

2.1.1 Künstlerische Sparten

In künstlerisch-inhaltlicher Hinsicht kann der Kulturbetrieb in verschiedene Sparten wie Darstellende Kunst, Musik, Bildende Kunst, Literatur, Film, Architektur, Design, kulturelles Erbe und Rundfunk unterteilt werden (vgl. Heinrichs 2006: 14 und Söndermann u. a. 2009: 20). Das Verständnis von *Kunst* und *Kultur* ist jedoch einem steten Wandel unterworfen. So verschwimmen aktuell die normativ gesetzten Barrieren zwischen der *Hochkultur* und der *Popkultur* zunehmend⁴³ und die Grenzen zwischen den künstlerischen Ausdrucksformen verflüssigen sich mehr und mehr (vgl. Hampel 2010: 34 f.). Dies führt dazu, dass Spartengrenzen im Rahmen von zeitgenössischen Kulturprojekten immer häufiger überwunden werden und interdisziplinäre Ansätze die Arbeit in Kultureinrichtungen prägen. Dennoch ist es für eine systematische Betrachtung des Kulturbetriebs hilfreich, diesen nach Sparten zu gliedern. Denn trotz der Verschmelzung verschiedenartiger Kulturverständnisse und künstlerischer Ausdrucksformen stellen sich die Handlungszusammenhänge und Produktionsbedingungen in den einzelnen Sparten jeweils sehr charakteristisch dar. Erst das Verständnis von der Funktionsweise des spartenspezifischen Kulturbetriebs ermöglicht es, kulturelle Produktions- und Vermittlungszusammenhänge in ihrer Komplexität zu verstehen (vgl. Heinrichs 2006: 19).⁴⁴ Da sich die vorliegende Arbeit überwiegend auf die Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst konzentriert, werden die Akteursstrukturen dieser Sparten in Kapitel 2.3 überblicksartig vorgestellt.

2.1.2 Position in der kulturellen Wertschöpfungskette

Organisationen agieren nicht abgeschirmt von der Außenwelt, sondern sind mit ihrer Umwelt durch *Input-Output-Beziehungen* eng verflochten, um von externen Akteuren Produkte, Dienstleistungen und Kapital zu beziehen und dies zu höherwertigen Gütern zu verarbeiten, welche wiederum in Form von Produkten, Dienstleistungen und Kapital an entsprechende Abnehmer veräußert werden (vgl. Endruweit 2004: 222 ff.).⁴⁵ Dieses *Input-Output-Prinzip* bildet die Grundlage für das Modell der *Wertschöpfungskette*. Die *Wertschöpfungskette* stellt alle netzförmig verbundenen Aktivitäten, die für die Leistungserstellung und Distribution notwendig sind, dar und umfasst damit die Bereiche *Produktionsvorbereitung*, *Inhalteproduktion*, *Leistungserstellung*, *Vermarktung* und *Distribution* (vgl. Dorobek/Eßig/Klein-Schmeink 2009: 155). Das Modell ist nicht nur in klassischen Wirtschaftsbranchen, sondern auch im Kulturbetrieb zu finden. Es bildet in diesem Kontext kulturelle Aktivitäten von der Kreation bis hin zur Rezeption durch das Publikum und zu einer möglichen Archivierung ab und ermöglicht es somit, kulturelle Aktivitäten auf einer bestimmten Stufe des Wertschöpfungsprozesses zu verorten (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 54).⁴⁶ Pratt griff bereits 1997 auf das Modell der *Wertschöpfungskette* zurück, um das kulturelle Schaffen in vier Felder zu unterteilen: *Inhalteproduktion und Produktionsvorbereitung*, *Herstellung von Produktionsmitteln und Infrastruktur*, *Vervielfältigung und Distribution* und *Orte des Austausches von Nutzungsrechten* (vgl. Centre for Urban and Regional Development Studies 2010: 5 f.). In der Darstellung der kulturellen Wertschöpfungsketten des „*Canadian Framework for Culture Statistics*“ aus dem Jahr 2001 wird zwischen den grundlegenden Funktionsbereichen des Kulturbetriebs *schöpferischer Akt*, *Produktion*,

⁴³ Siehe vertiefend zur Unterscheidung in *Hoch- und Popkultur* Lüddemann 2010: 97-102.

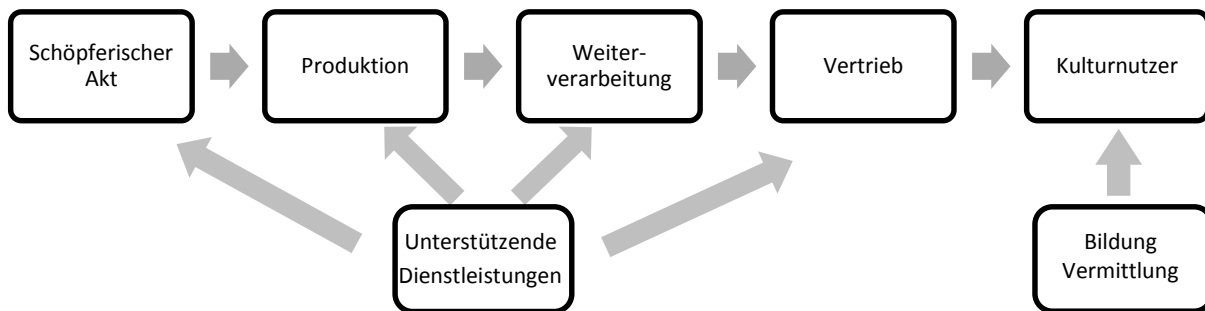
⁴⁴ Detaillierte Ausführungen zu den Sparten Bildende Kunst, Musik, Literatur, Darstellende Kunst und Film sind zu finden bei Heinrichs 2006.

⁴⁵ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum *Ressourcenabhängigkeitsansatz* in Kapitel 4.2.3.

⁴⁶ Zur unterschiedlichen Bezeichnung verschiedener Stufen der kulturellen Wertschöpfungskette in ausgewählten Kulturwirtschaftsberichten und Gutachten siehe ICG culturplan/STADTart 2007: 55.

Weiterverarbeitung, Vertrieb und unterstützende Dienstleistungen unterschieden (vgl. Statistics Canada 2001: 13 ff.). Klein fügt diesen fünf Aktivitätsfeldern mit dem Bildungs- und Vermittlungsbereich eine weitere Ebene hinzu, wodurch sich folgendes Modell der *kulturellen Wertschöpfungskette* ergibt, das der vorliegenden Arbeit im weiteren Verlauf zugrunde liegt (vgl. Klein 2007: 255):

Abbildung 4: Modell der kulturellen Wertschöpfungskette



aus: Klein 2007: 255

Das Modell der *kulturellen Wertschöpfungskette* enthält folgende Wertschöpfungsstufen (vgl. im Folgenden Klein 2007: 256):

- *Schöpferischer Akt* (d. h. die Kreation eines Werkes beispielsweise durch einen bildenden Künstler)
- *Produktion* (d. h. die Herstellung eines kulturellen Produktes bzw. einer kulturellen Dienstleistung, z. B. die Produktion eines Schauspiels)
- *Weiterverarbeitung* (d. h. die Vervielfältigung von Kunstwerken, z. B. die Produktion von Tonträgern)
- *Vertrieb* (d. h. die Verteilung kultureller Güter und Dienstleistungen beispielsweise durch den Buchhandel)

Ebenso werden *unterstützende Dienstleistungen* dargestellt, welche nicht direkt mit dem kulturellen Kernprodukt verknüpft sind und auf alle vier Wertschöpfungsstufen einwirken. Beispiele hierfür sind die Tätigkeiten von Künstleragenturen und Restauratoren. Die Wertschöpfungskette mündet schließlich in die Kulturrezeption durch die *Kulturnutzer*, an welche zudem Angebote der *Bildung und Vermittlung* gerichtet sind (z. B. Kunstvermittlungsangebote von Museen). Es wird ersichtlich, dass anhand dieses Schemas Kulturbetriebe je nach ihrer Funktion innerhalb der Wertschöpfungs-zusammenhänge in der *Wertschöpfungskette* verortet werden können.

Das Modell der *kulturellen Wertschöpfungskette* besitzt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit und kann nicht jede mögliche Wertschöpfungskonstellation im Kulturbereich abbilden. Vielmehr muss es stets an die spezifischen Zusammenhänge angepasst werden. So durchlaufen gewisse kulturelle Güter nicht alle Stufen der *Wertschöpfungskette*. Beispielsweise können Werke der Bildenden Kunst in der Regel nicht beliebig vervielfältigt werden (vgl. Statistics Canada 2001: 14 und Söndermann u. a. 2009: 36). Charakteristisch für diese Sparte ist darüber hinaus, dass meist sowohl die *Schöpfung* als auch die *Produktion* eines Werkes durch den Künstler erfolgt und somit diese beiden Wertschöpfungsstufen zusammenfallen. Bei Live-Aufführungen im Theater- und Musikbereich verschmelzen dagegen die Stufen *Produktion* und *Vertrieb* gemeinhin miteinander (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 56, Klein 2007: 256 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches

WeltWirtschaftsinstitut 2012: 60). Trotz der Notwendigkeit der Anpassung des Modells je nach Sparte und spezifischem Szenario stellt die *Wertschöpfungskette* ein wichtiges Instrument dar, um den kulturellen Wertschöpfungsprozess in allen Kultursektoren von der Kreation bis zur Rezeption nachzeichnen und damit auch die Vernetzung der beteiligten Akteure genauer betrachten zu können (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 97 und ICG culturplan/STADTart 2007: 56 ff.). Daher bildet die Wertschöpfungskette ein äußerst bedeutsames Konzept für die Untersuchung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* im Rahmen der vorliegenden Arbeit.⁴⁷

2.1.3 Rechtsträgerschaft

Ein weiteres Ordnungskriterium zur Systematisierung des Kulturbetriebs ist die Rechtsträgerschaft von Kulturinstitutionen. Grundsätzlich ist dabei zwischen der öffentlich-rechtlichen und der privatrechtlichen Trägerschaft zu unterscheiden. Als öffentliche Träger von Kultureinrichtungen fungieren sowohl Länder und Kommunen als auch in selteneren Fällen der Bund.⁴⁸ Neben der Trägerschaft durch Bund, Land oder Kommune treten zunehmend Mehrträgerschaften durch diese öffentlichen Gebietskörperschaften auf, beispielsweise durch Zweckverbände oder Theaterfusionen (vgl. Föhl 2010a: 35 und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 101).⁴⁹ In der kulturellen Praxis treten nicht nur rein öffentliche Trägerschaften auf, sondern auch gemischte Modelle von *Private-Public-Partnerships* und rein privaten Trägerschaften.⁵⁰ In letzterem Falle ist das Rechtssubjekt eine juristische Person des Privatrechts oder eine natürliche Person. Institutionen in privater Trägerschaft fußen nicht auf dem öffentlichen, sondern auf dem privaten Recht (vgl. Heinrichs 2006: 21. Bei privatrechtlichen Kulturbetrieben muss unterschieden werden zwischen Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht (*Profit-Bereich*) und Institutionen, die nicht darauf abzielen, Gewinne zu erwirtschaften (*Non-Profit-Bereich*). Der letzteren Gruppe sind beispielweise Kunstvereine und privatrechtliche Kulturstiftungen zuzurechnen (vgl. Heinrichs 2006: 21).⁵¹ Zieht man die Kriterien der *Rechtsträgerschaft* und der *Gewinnorientierung* heran, so kann eine systematische Darstellung des Kulturbetriebs vorgenommen werden. Die folgende Abbildung unterteilt anhand dieser Kriterien den Kulturbetrieb in die drei Sektoren *öffentlich-rechtlich*, *privatrechtlich-gemeinnützig* und *privatrechtlich-kommerziell* und bildet damit die Grundlage für das *Drei-Sektoren-Modell*, welches in Kapitel 2.2 vorgestellt wird.

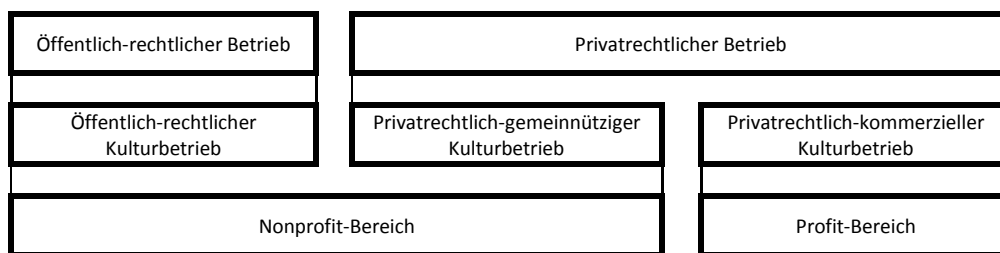
⁴⁷ Ausführliche Darstellungen der spezifischen Wertschöpfungszusammenhänge in einzelnen Kultursparten sind in bestimmten Kulturwirtschaftsberichten zu finden, welche bislang in Deutschland veröffentlicht wurden. So beschreibt der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht von 2007 detailliert die Wertschöpfungszusammenhänge im Musiksektor (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007) und der Düsseldorfer Kulturwirtschaftsbericht von 2010 widmet sich ausführlich der Wertschöpfungskette im Kunstmarkt (vgl. ICG culturplan 2010). Die Berliner Kulturwirtschaftsberichte von 2005 und 2008 und die nordrhein-westfälischen Kulturwirtschaftsberichte von 2007 und 2012 skizzieren ebenso entsprechende Wertschöpfungszusammenhänge in ausgewählten Kultursparten (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008, Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007 und Prognos/ICG culturplan 2012).

⁴⁸ Obgleich dem Bund im Rahmen der dezentral angelegten Kulturpolitik in Deutschland, welche in Artikel 28 des Grundgesetzes verankert ist, lediglich die Aufgaben der *Auswärtigen Kulturpolitik* und der *Hauptstadtkultur* zugesprochen werden, nimmt die Bedeutung des Bundes auch in anderen Feldern seit einigen Jahren stetig zu (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: 31 f.).

⁴⁹ Exemplarisch kann für den Theaterbetrieb – auf Basis der vom Deutschen Bühnenverein für die Spielzeit 2008/09 erhobenen Daten – festgestellt werden, dass sich 30 der 144 öffentlichen Theater in Deutschland in der Rechtsträgerschaft eines Landes, 65 in der Rechtsträgerschaft einer Kommune und 49 in einer Mehrfachträgerschaft befinden (vgl. Deutscher Bühnenverein 2010: 257). Die Museumsstatistik 2009 erfasst insgesamt 6.256 Museen in Deutschland. 2.523 Museen befinden sich in direkter Rechtsträgerschaft von Kommunen, 480 Museen werden als Landes- oder Bundeseinrichtung geführt. Als *andere Formen des öffentlichen Rechts* sind 441 Museen organisiert, in einer privat-öffentlichen Mischform 207 Museen. Die übrigen 2.542 Museen werden von privatrechtlichen Institutionen getragen (vgl. Staatliche Museen Berlin - Preußischer Kulturbesitz - Institut für Museumsforschung 2010: 29).

⁵⁰ Beispielsweise im Theaterbetrieb stehen den 144 öffentlichen Theatern in der Spielzeit 2008/09 196 Privattheater gegenüber, was die hohe Relevanz privat getragener Einrichtungen innerhalb der Theaterlandschaft verdeutlicht (vgl. Deutscher Bühnenverein 2010: 266).

⁵¹ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.6.

Abbildung 5: Der Kulturbetrieb aus rechtlich-systematischer Sicht

aus: Heinrichs 2006: 22

Es ist zu vermuten, dass die Trägerschaft das Denken und Handeln einer Kulturinstitution entscheidend prägt und damit auch Strategien der Vernetzung mit anderen Kulturakteuren beeinflusst. Die Rechtsträgerschaft ist daher als wesentliches Merkmal eines jeden Kulturbetriebs relevant für die vorliegende Untersuchung.

2.1.4 Rechtsform

Obgleich der Begriff der *Rechtsform* meist in Verbindung mit der *Trägerschaft* auftritt, muss zwischen diesen beiden Organisationsmerkmalen genau unterschieden werden. Die Rechtsform definiert die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Anforderungen an Geschäftsführung und Betrieb sowie Aspekte der Haftung. Darüber hinaus legt die Rechtsform sowohl das Rechtsverhältnis innerhalb der Institution als auch das Verhältnis zwischen Institution und Träger fest und regelt damit den Umfang der Kontroll- und Einflussmöglichkeiten des Trägers (vgl. Heinrichs 2001: 334 und Föhl 2010a: 38). Grundsätzlich können die in Deutschland existierenden Rechtsformen in öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Rechtsformen unterteilt werden, wie folgende Tabelle verdeutlicht:

Abbildung 6: Überblick über öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Rechtsformen

öffentlich-rechtliche Rechtsformen	privatrechtliche Rechtsformen
1. Ohne eigene Rechtspersönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Regiebetrieb • Eigenbetrieb • Sondervermögen 2. Mit eigener Rechtspersönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • Öffentlich-rechtliche Körperschaft • Anstalt des öffentlichen Rechts • Stiftung des öffentlichen Rechts • Zweckverband 	1. Einzelunternehmung 2. Private Stiftung 3. Personengesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR) • Offene Handelsgesellschaft (OHG) • Kommanditgesellschaft (KG) • Partnergesellschaft • Stille Gesellschaft 4. Kapitalgesellschaft <ul style="list-style-type: none"> • Aktiengesellschaft (AG) • Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 5. Verein <ul style="list-style-type: none"> • Idealverein e. V. • Wirtschaftlicher Verein 6. Mischformen <ul style="list-style-type: none"> • Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) • AG & Co. KG • GmbH & Co. KG • Doppelgesellschaft 7. Genossenschaft 8. Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVaG)

eigene Darstellung nach Schierenbeck 2003: 28, Schneck 2000: 131, Scheytt 2011: 10 und Scheytt/Koska 2011: 4

Die Rechtsform stellt ein wichtiges Kriterium für die Systematisierung des Kulturbetriebs dar, wobei dabei insbesondere die öffentlich-rechtlichen Organisationsformen *Regiebetrieb*, *Eigenbetrieb*, *Anstalt*, *Stiftung des öffentlichen Rechts* und *Zweckverband* und die privatrechtlichen Organisationsformen *Einzelunternehmen*, *Gesellschaft bürgerlichen Rechts*, *eingetragener Verein*, *Gesellschaft mit beschränkter Haftung*, *Aktiengesellschaft* und *private Stiftung* relevant sind (vgl. Heinrichs 2001: 334, Meyer/Tiedtke/Meißner 1996: 19-22, Scheytt 2011: 11 f. und Scheytt/Koska 2011: 4). Von weiteren Erläuterungen zu den Merkmalen sowie zu den Vor- und Nachteilen dieser Rechtsformen wird an dieser Stelle abgesehen.⁵² Für die vorliegende Arbeit ist der Aspekt der Rechtsform relevant, da eventuell ein Zusammenhang zwischen dem Vernetzungsverhalten einer Kultureinrichtung und deren Rechtsform besteht, welche weitere bzw. engere Handlungsspielräume für die Verflechtung mit anderen Kulturakteuren einräumt.⁵³ Im empirischen Teil dieser Arbeit wird zu überprüfen sein, ob die Rechtsform die Beziehungszusammenhänge zwischen Kulturinstitutionen tatsächlich beeinflusst.

2.1.5 Finanzierung

Ein weiteres Kriterium zur detaillierten Betrachtung des Kulturbetriebs ist die Finanzierungsstruktur von Kultureinrichtungen. Zunächst muss dabei zwischen den Kategorien *Eigenfinanzierungsanteil*, *Finanzierungsanteil des Trägers* und *Drittmittel* unterschieden werden. Der *Eigenfinanzierungsanteil* umfasst einerseits Einnahmen aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen – also im Theater beispielsweise Umsatzerlöse durch den Verkauf von Eintrittskarten – und andererseits Einnahmen aus betriebsnahen Strukturen wie z. B. Museumshops oder Gastronomie. Der *Finanzierungsanteil des Trägers* stellt die langfristige finanzielle Ausstattung durch den Rechtsträger dar. Im Falle einer öffentlich getragenen Kulturinstitution besteht er aus Mitteln, welche von Bund, Land oder Kommune für den Betrieb bereitgestellt werden, bei privatrechtlich-gemeinnützigen Institutionen kann er beispielsweise aus Finanzierungsbeiträgen des Trägervereins bestehen. Hinsichtlich der *Drittmittel* wird zwischen *Drittmitteln der öffentlichen Hand* und *privaten Drittmitteln* differenziert. Öffentliche Drittmittel werden wiederum in die *institutionelle Förderung* – also langfristige staatliche Zuwendungen – und die *Projektfinanzierung* unterteilt, welche Gelder zur Durchführung von Projekten zur Verfügung stellt (vgl. Klein 2005: 231-236). In einigen Kommunen wurde als Zwischenmodell der institutionellen Förderung und der Projektförderung eine mehrjährige Förderung für Kulturprojekte eingeführt.⁵⁴ Bei privaten Drittmitteln wird ebenso zwischen *institutioneller Förderung* und *Projektfinanzierung* unterschieden. Die institutionelle Förderung erfolgt dabei jedoch nicht durch eine öffentliche Gebietskörperschaft, sondern z. B. durch einen Förderverein und die Projektmittel stammen von Sponsoren, Stiftungen oder Mäzenen (vgl. Klein 2007: 211 f.). Im Gegensatz zu öffentlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturinstitutionen erhalten privatwirtschaftliche

⁵² Zu den Merkmalen der verschiedenen Rechtsformen siehe Meyer/Tiedtke/Meißner 1996: 19-22, Scheytt/Koska 2011: 8-37, Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 96-101 und Schneidewind 2004). Zu den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Rechtsformen siehe Scheytt/Koska 2011: 8-37. Zu möglichen Rechtsformen für einzelne Kulturbetriebe siehe Meyer/Tiedtke/Meißner 1996: 23-40). Weiterführende Informationen zu den Rechtsformen *Verein* siehe Feldmann/Meuser 2011, *Stiftung* siehe Mecking 2011, *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* siehe Brox/Lenke 2011 und *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* siehe Brox/Lenke 2011. Exemplarisch zu den Rechtsformen von öffentlichen Theatern siehe Föhl 2010a: 38 f.. Exemplarisch zu den Rechtsformen im Bereich Theater, Musik, Museumswesen, Bildende Kunst, Literatur, Kulturelle Bildung, Soziokultur und kulturelles Erbe siehe Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 101 ff..

⁵³ So geht Föhl davon aus, dass die Zusammenarbeit zwischen einem Theater im Regiebetrieb und einem als GmbH geführten Theater von Schwierigkeiten gekennzeichnet ist, da je nach Rechtsform unterschiedliche Gestaltungsfreiräume bestehen. Dies führe unter anderem dazu, dass der Regiebetrieb als Teil der kommunalen Verwaltung weniger schnell agieren könne als eine hinsichtlich Personal- und Wirtschaftsprozessen flexible GmbH (vgl. Föhl 2010a: 39).

⁵⁴ Dies ist beispielsweise in Stuttgart, Hamburg und Freiburg der Fall (vgl. www.stuttgart.de/musikfoerderung, 6. Dezember, www.stuttgart.de/theaterfoerderung, 6. Dezember 2011, www.hamburg.de/contentblob/3137424/data/theater-info-konzeptionsfoerderung.pdf, 6. Dezember 2011 und www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1231003_11/index.html, 6. Dezember 2011).

Kulturunternehmen ihre Finanzmittel in der Regel lediglich aus Eigeneinnahmen und über Sponsoring. Für die weitere Arbeit sind sowohl die Formen der Kulturfinanzierung als auch die jeweiligen Anteile der verschiedenen Einnahmequellen in einer Kultureinrichtung von Bedeutung, denn es ist anzunehmen, dass die Finanzierungsstruktur einer Einrichtung die Form und Intensität der Vernetzung mit anderen Akteuren beeinflusst.

2.1.6 Zielsetzung

Grundsätzlich orientieren sich Kulturbetriebe in ihrem Handeln an Zielen, unabhängig davon, wie konsequent die Zielorientierung sich darstellt und ob diese durch ein entsprechendes strategisches und operatives Agieren erfolgreich umgesetzt wird. Die Zielsetzung – also der wesentliche Grund für die Existenz einer Kulturinstitution (vgl. Klein 2007: 70) – ist zu unterscheiden von dem übergeordneten Zweck eines Kulturbetriebs, Kultur zu ermöglichen.⁵⁵ Während es sich bei dem Zweck eines Kulturbetriebs um sehr allgemeine Motive handelt, stellt sich die Ebene der Ziele konkreter dar. Es können dabei drei unterschiedliche Zielorientierungen von Kulturbetrieben identifiziert werden. Zunächst sei das *Erwirtschaften von Gewinnen* genannt, welches für eine privatwirtschaftlich agierende Kultureinrichtung von existenzieller Bedeutung ist (vgl. Klein 2008: 45), denn die finanziellen Überschüsse dienen einerseits dazu, Investitionen zu tätigen, andererseits birgt privatwirtschaftliches Handeln stets Risiken, welche durch Rücklagen aus Gewinnen abgefangen werden müssen (vgl. Heinrichs 2006: 23). Aus diesen Gründen orientieren sich kommerzielle Kulturunternehmen meist an der Erzielung finanzieller Erfolge (vgl. Klein 2007: 70). Öffentliche Kulturinstitutionen richten sich dagegen nicht an dem Ziel der Gewinnerorientierung aus, da der öffentliche Kulturbetrieb „*per definitionem nicht profitorientiert*“ ist (s. Klein 2007: 70) und seine Legitimation aus der Ablehnung der Gewinnerzielung erhält, da er ansonsten das Recht auf öffentliche Subventionierung verlieren würde (vgl. Klein 2001: 38).⁵⁶ Im Vordergrund der öffentlichen Kulturarbeit steht vielmehr die *Umsetzung kulturpolitischer Ziele* (vgl. Heinrichs 2006: 23 und Klein 2008: 45), denn der Staat stellt entsprechende Angebote bereit, „*weil sie aus politischer Sicht für notwendig oder sinnvoll erachtet werden*“ (s. Heinrichs 2006: 23). Ebendieses Argument legitimiert den häufig defizitären Betrieb von Museen, Theatern oder Musikschulen.⁵⁷ Privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetriebe verfolgen eine spezifische Zielrichtung. Da sie den Gemeinnützigkeitsstatus besitzen, dürfen sie keine Gewinne erwirtschaften. Als private und damit nicht staatliche Einrichtungen sind sie in der Regel jedoch auch nicht dazu verpflichtet, kulturpolitische Ziele umzusetzen. Vereinfacht kann festgestellt werden, dass privatrechtlich-gemeinnützige Kulturinstitutionen die Aufgabe haben, diejenigen Ziele umzusetzen, welche in ihren Statuten – z. B. in der Vereinssatzung, in der Stiftungsurkunde oder im Gesellschaftervertrag – festgelegt sind.

In der Praxis sind die drei Zielrichtungen den drei verschiedenen Kulturbetriebstypen jedoch nicht immer eindeutig zuzuordnen. So handeln privatrechtlich-gemeinnützige Kultureinrichtungen nicht selten im Sinne von kulturpolitischen Zielsetzungen, um auf diese Weise Zugang zu öffentlichen Fördermitteln zu erhalten. Des Weiteren sind öffentliche Kulturinstitutionen aufgrund der Knappheit öffentlicher Gelder teilweise gezwungen, Bereiche ihres Betriebs wie Museumsshops oder Gastronomie unter privatwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betreiben und damit den Gewinnerzielungsaspekt in ihre Zielorientierung zu integrieren. Hinsichtlich der Zielorientierung von

⁵⁵ Im Theaterbetrieb bedeutet dies, Theaterproduktionen aufzuführen, im Literaturbetrieb, Literatur zu veröffentlichen und im Kunstbetrieb, Werke der Bildenden Kunst in Ausstellungen zu präsentieren (vgl. Heinrichs 2006: 22 f.).

⁵⁶ Dies bedeutet jedoch nicht, dass wirtschaftliche Aspekte (z. B. Auslastungszahlen in öffentlichen Theatern) in öffentlichen Kulturbetrieben nicht berücksichtigt werden.

⁵⁷ Siehe hierzu auch das Kapitel 3.1.2.

privatwirtschaftlichen Kulturakteuren muss zwischen kleinbetrieblichen Strukturen und kulturwirtschaftlichen Großunternehmen unterschieden werden. Erstere sichern durch meist bescheidene Gewinne lediglich ihre Existenz ab (vgl. Klein 2008: 45), während ihr Hauptinteresse der Möglichkeit zur freien Entfaltung und Selbstverwirklichung in ihrer beruflichen Tätigkeit gilt. Kulturwirtschaftliche Großunternehmen unterscheiden sich in ihrem Ziel der *Gewinnmaximierung* hingegen wenig von traditionellen Wirtschaftsunternehmen. Dennoch darf privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen bei aller Profitabsicht nicht unterstellt werden, keinerlei inhaltlich-künstlerische Ziele zu verfolgen.

Trotz der beschriebenen Unschärfe bietet die schematische Darstellung der Zielsetzung von Kultureinrichtungen anhand der drei Zielrichtungen ein hilfreiches Instrument, um den Kulturbetrieb differenzierter betrachten zu können. Dieser Gesichtspunkt besitzt für die vorliegende Untersuchung eine große Relevanz, da zu vermuten ist, dass die Zielorientierung eines Kulturbetriebs dessen Handeln prägt und somit auch die Beziehungen zu anderen Kulturinstitutionen beeinflusst.

Zweifelsohne könnten weitere Aspekte für die Binnenstrukturierung des Kultursektors herangezogen werden, worauf an dieser Stelle jedoch verzichtet werden soll, denn bei den vorgestellten Punkten *künstlerische Sparten*, *Position in der kulturellen Wertschöpfungskette*, *Rechtsträgerschaft*, *Rechtsform*, *Finanzierung* und *Zielsetzung* handelt es sich um die wesentlichen Ordnungskriterien, die für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung sind.

2.2 *Drei-Sektoren-Modell* des Kulturbetriebs

Wie im vorherigen Kapitel deutlich wurde, handelt es sich bei dem deutschen Kulturbetrieb um ein sehr heterogenes und ausdifferenziertes Gebilde mit höchst unterschiedlichen Akteuren. Um ein besseres Verständnis der Strukturen und der Funktionsweise des Kulturbetriebs zu gewinnen, sind Modelle zur Strukturierung des Kultursektors äußerst hilfreich. Das wohl bekannteste und am häufigsten verwendete Modell ist dabei das *Drei-Sektoren-Modell*. Dieses Kapitel widmet sich der Beschreibung dieses Schemas, erläutert dessen Vorzüge und zeigt abschließend dessen Grenzen auf.

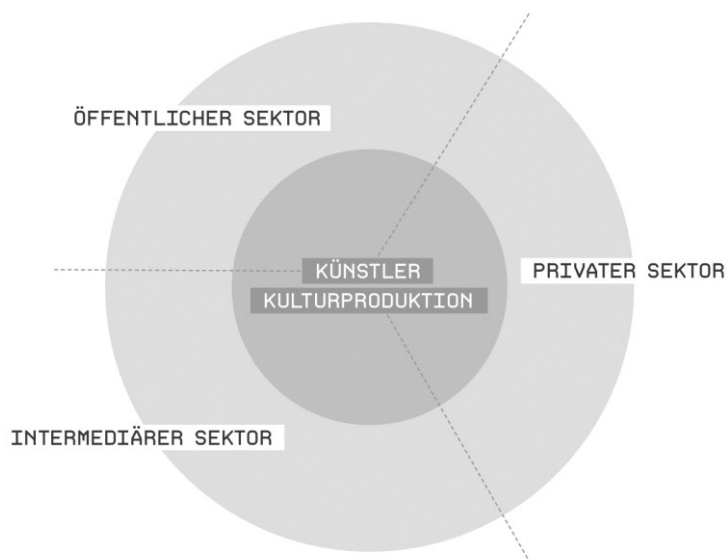
2.2.1 *Drei-Sektoren-Modell*

Obgleich das *Drei-Sektoren-Modell* dem deutschen Kulturbetrieb bereits seit der frühen Neuzeit als elementare Struktur zugrunde liegt,⁵⁸ wurde es erstmals 1999 von Heinrichs ausführlich thematisiert (vgl. Heinrichs 1999: 31) und erhielt seinen Namen schließlich im ersten Schweizer Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2003 (vgl. Weckerle/Söndermann 2003). Anhand dieses Schemas lässt sich der Kulturbereich in den *privatwirtschaftlich-kommerziellen Sektor*, den *öffentlichen Sektor* und den *privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor* unterteilen (vgl. Weckerle/Söndermann 2003: 7). Der privatwirtschaftlich-kommerzielle Sektor – auch als *Kulturwirtschaft* bezeichnet – stellt den marktwirtschaftlichen Profitsektor des Kulturbereichs dar, während der öffentliche und der intermediäre Sektor nicht gewinnorientierte Kultureinrichtungen umfassen (vgl. Söndermann u. a. 2009: 21). Die Unterscheidung in drei Sektoren spiegelt die Vielfalt der Kulturangebote und -akteure wider und gilt insbesondere für den deutschen Kulturbetrieb, aber auch, in einer jeweils spezifischen

⁵⁸ So stellt Wagner fest, dass die Dreiteilung des Kulturbereichs keine neue Entwicklung der letzten Jahrzehnte darstelle, sondern die deutsche Kulturlandschaft bereits seit langer Zeit präge: „Gemeinsam mit dem Dritten, frei-gemeinnützigen Sektor von Vereinen, Stiftungen und anderen gesellschaftlichen Kooperationen bilden der öffentlich getragene und der privatwirtschaftliche Kultursektor seit der Frühen Neuzeit die vielgestaltige Kulturlandschaft Deutschlands“ (s. Wagner 2009a: 451). In allen Kunstformen und -sparten würden seither Institutionen der drei Kultursektoren existieren, wobei sich die Gewichtung zwischen den Sektoren stets verlagere (vgl. Wagner 2009a: 451 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 5 f.).

Form, für das kulturelle Leben in vielen anderen europäischen Staaten (vgl. Söndermann u. a. 2009: 19 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 1).

Abbildung 7: Drei-Sektoren-Modell gemäß des Ersten Schweizer Kulturwirtschaftsberichts⁵⁹



aus: Weckerle/Söndermann 2003: 7

Grundlage des *Drei-Sektoren-Modells* ist die „Dreiteilung von ‚Staat‘, ‚Zivilgesellschaft‘ und ‚Wirtschaft‘“ (s. Weckerle/Söndermann 2003: o. S.). Dem Staat kommt die Aufgabe zu, die kulturelle Grundversorgung zu sichern, gemeinnützige Organisationen ergänzen dieses Angebot um kulturelle Leistungen und die Kulturwirtschaft stellt den privatwirtschaftlichen Akteur innerhalb des Systems dar (vgl. Weckerle/Söndermann 2003: o. S.). Entscheidend für das Funktionieren des *Drei-Sektoren-Modells* sind die Künstler bzw. Kulturproduzenten, welche die Quelle der Kulturproduktion für alle drei Sektoren darstellen. Folgerichtig sind im *Drei-Sektoren-Modell* die selbständigen Künstler und Kulturschaffenden als zentraler Kern im Inneren der drei Kreissegmente angeordnet (vgl. Colbert 2004: 11 und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 344)⁶⁰. Das *Drei-Sektoren-Modell* verdeutlicht somit, dass die künstlerische und kulturelle Produktion in allen Sektoren stattfindet und dass die Kulturproduzenten in verschiedenen Sektoren tätig sind und stets zwischen diesen wechseln.

Abhängig von ihrer Nähe zur Kulturproduktion können im *Drei-Sektoren-Modell* drei Bereiche der Kulturwirtschaft unterschieden werden: *Kulturwirtschaft im engeren Sinne*, *Kulturwirtschaft im weiteren Sinne* und der *Medien-, Informations- und Kommunikationssektor* (vgl. Weckerle/Söndermann 2003: o. S. und ICG culturplan/STADTart 2007: 71). Die *Kulturwirtschaft im*

⁵⁹ Die tatsächlichen Größenverhältnisse des öffentlich und des privat organisierten Kulturbereichs sind in der Darstellung nicht berücksichtigt.

⁶⁰ Siehe vertiefend zu den verschiedenen Arten von Künstlern (z. B. Schöpfer und ausübende Künstler) Colbert 2004: 11.

engeren Sinne,⁶¹ die unmittelbar an den schöpferischen Akt als erste Stufe der kulturellen Wertschöpfungskette anknüpft⁶² und zu der die Musikwirtschaft, der Literatur- und Buchmarkt, der Kunstmarkt, die Filmwirtschaft und die Darstellende Kunst zählen (vgl. Weckerle/Söndermann 2003: 7), ist für die vorliegende Untersuchung von besonderer Bedeutung, da hier starke Verknüpfungen mit dem öffentlichen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor zu vermuten sind.⁶³

2.2.2 Grenzen des *Drei-Sektoren-Modells*

Das *Drei-Sektoren-Modell* stellt ein hilfreiches Instrument dar, um den Kulturbetrieb grundsätzlich zu strukturieren. Sein recht statischer Charakter bewirkt jedoch, dass es an seine Grenzen stößt, sobald kulturbetriebliche Realitäten betrachtet werden, denn um die Zusammenhänge im Kulturbetrieb zu begreifen, muss das vielfältige Zusammenspiel zwischen den Sektoren berücksichtigt werden, wie u. a. Wagner feststellt:

„Allerdings lassen sich die drei kulturellen Sektoren in der Praxis nicht so trennen wie im theoretischen Modell. Solange es Kulturwirtschaft, öffentlich getragene Kultureinrichtungen und gesellschaftlich organisierte Kulturangebote gibt, solange besteht auch ein wechselseitiger Austausch zwischen diesen drei Feldern. Erst diese Übergänge und Wechsel machen die Lebendigkeit des Kulturbereiches aus und bringen neue Kunstformen und künstlerische Weiterentwicklung hervor.“ (s. Wagner 2008: 23)

Das *Drei-Sektoren-Modell* diene zunächst dazu, den öffentlichen, den privatrechtlich-gemeinnützigen und den kommerziellen Kultursektor trennscharf gegeneinander abzugrenzen. Inzwischen wird es eher dazu verwendet, die Verknüpfungen zwischen den Sektoren sichtbar zu machen und den Kulturbetrieb als Ganzes in den Blick zu nehmen (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 28 f. und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 32, 36), denn die engen Wechselverhältnisse zwischen den Sektoren intensivieren sich seit einiger Zeit zunehmend.⁶⁴ Damit musste der ursprünglich recht statische Ansatz des *Drei-Sektoren-Modells* einer flexibleren Handhabung als „*kapillares System*“ (s. Söndermann u. a. 2009: 19) weichen. Auf diese Weise kann der Kulturbetrieb sowohl strukturiert als auch in seiner Gesamtheit betrachtet werden und gleichzeitig können die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Akteure sowie deren wechselseitige Beziehungen und Abhängigkeiten verdeutlicht werden (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 345, Hebborn 2008: 197 und Mundelius 2009a: 11).

Die Interdependenzen zwischen Akteuren aus verschiedenen Kultursektoren gestalten sich äußerst vielfältig. Insbesondere die Künstler, die sich im Kern des *Drei-Sektoren-Modells* befinden, sind je nach Arbeitszusammenhang zunehmend in verschiedenen Sektoren tätig (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 344). Diese sogenannten „*mehrspurigen Beschäftigungssituationen*“ (s. Wanka 2007: 117) illustriert Klein anschaulich an Beispielen aus der kulturbetrieblichen Praxis:

⁶¹ Gemäß dem ersten nordrhein-westfälischen Kulturwirtschaftsbericht von 1992 zählen zur *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* die Musikwirtschaft, die Darstellende Kunst, der Kunstmarkt, die Filmwirtschaft und der Literatur- und Buchmarkt (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1992: 30). Der hessische Kulturwirtschaftsbericht von 2003 definiert die *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* als Wirtschaftsbereiche, die vornehmlich am Beginn der Wertschöpfungskette agieren und damit ein kreatives Moment enthalten (vgl. Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen 2003: 30). Der Kulturwirtschaftsbericht der Stadt Aachen aus dem Jahr 2005 versteht unter *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* diejenigen Wirtschaftszweige, „*welche zentrale künstlerische/kreative und/oder kulturelle Aktivitäten auslösen*“ (s. Backes/Holzer/Söndermann 2005: 14) und rechnet sowohl Künstlerberuf als auch Handels- und Dienstleistungsunternehmen wie Galerien, Buchverlage, Buchhandlungen, Musikfachgeschäfte, Kinos, Filmproduktionsfirmen, Konzertveranstalter, Tonträgerfirmen, Kleinkunstszene und private Musicalbühnen zu dieser Branche. Das Forschungsgutachten der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* der Bundesregierung verwendet den Terminus *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* synonym mit dem Terminus *privatrechtlich-gemeinnütziger Teil des Kulturbetriebs* (vgl. Söndermann u. a. 2009: 133).

⁶² Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.2.

⁶³ Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.2.1.

⁶⁴ Siehe hierzu u. a. Heinrichs 1999: 30 f., Weckerle/Söndermann 2003: 6 f. und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 344.

„Ein mit einem Normalvertrag Bühne beim Stadttheater (öffentlicher Sektor) beschäftigter Schauspieler kann beispielsweise nebenbei bei einer Film-Produktion oder einer Werbesendung (kommerzieller Sektor) mitarbeiten und zusätzlich in seiner Freizeit in einer Freien Theatergruppe (Dritter Sektor) kreativ tätig sein. Ein fest beim Orchester des Staatstheaters angestellter Musiker (öffentlicher Sektor) spielt nebenbei in einem Festspielorchester (kommerziell) mit und unterrichtet außerdem auch noch an einer als eingetragener Verein organisierten Musikschule (Dritter Sektor).“ (s. Klein 2007: 257)⁶⁵

Auch das 2009 im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ veröffentlichte Forschungsgutachten verdeutlicht für die verschiedenen Sparten der Kulturlandschaft, dass Künstler- und Kulturschaffende gleichzeitig im öffentlichen, im intermediären und im privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb tätig sind (vgl. Söndermann u. a. 2009: 20).⁶⁶ Nicht nur freie Kulturschaffende wechseln regelmäßig zwischen den drei Feldern des Kulturbereichs, auch Kultureinrichtungen bewegen sich häufig im Grenzbereich zu einem anderen Kultursektor. So wird beispielsweise ein öffentlich getragenes Orchester im kulturwirtschaftlichen Kontext tätig, wenn es Tonträgeraufnahmen anfertigt und vertreibt (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 36). Ebenso tritt der öffentlich-rechtliche Rundfunk in den kulturwirtschaftlichen Markt ein, wenn er Tonaufnahmen für privatwirtschaftliche Musiklabels produziert. Diese Zusammenhänge können zwar für die beteiligten Akteure fruchtbar sein, bergen jedoch immer die Gefahr, dass eine unnatürliche Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen und privaten Kulturakteuren entsteht, welche durch Wettbewerbsverzerrungen aufgrund der staatlichen Subventionierung der öffentlichen Institutionen ausgelöst wird. Diese Situation kann insbesondere für private Kulturanbieter äußerst problematisch und bisweilen sogar existenzbedrohend sein.⁶⁷ Obgleich Kultureinrichtungen in Konkurrenz zueinander stehen, profitieren die Sektoren gleichzeitig auch voneinander. So führen beispielweise Museen, Bibliotheken und Theater durch ihr Engagement im Bereich Kulturvermittlung und Nachwuchsförderung das Publikum und die Kulturproduzenten von morgen an Kultur heran und Hochschulen bilden Kulturschaffende aus, welche später auf dem Kulturmarkt tätig sein werden (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 36 f.). Von dieser Förderung der Nachfrage und des Nachwuchses können alle Kulturakteure gleichermaßen profitieren.⁶⁸ Zudem bestehen vielfältige Geschäfts- und Kooperationsverhältnisse zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren, ohne die die Realisierung bestimmter Projekte kaum möglich wäre (vgl. Heinrichs 1999: 69).⁶⁹ Es wird somit deutlich, dass die statische Gestalt des *Drei-Sektoren-Modells* der Realität des Kulturbetriebs nicht entspricht. Vielmehr besteht ein enges Zusammenspiel zwischen den drei Kultursektoren, welches die Kulturlandschaft in Deutschland prägt.

Des Weiteren stößt das *Drei-Sektoren-Modell* an seine Grenzen, wenn der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor definiert werden soll. Dieser Kulturbereich kann nur sehr schwer bestimmt werden, da in ihm verschiedene Felder zusammenfließen, von Kultureinrichtungen mit Gemeinnützigkeitsstatus (z. B. soziokulturelle Zentren) über eigenständiges mäzenatisches Handel (z. B. private Sammlermuseen) bis hin zu zivilgesellschaftlichen Aktivitäten (z. B. Gesangsvereine). Zudem bildet das *Drei-Sektoren-Modell* die tatsächlichen Größenverhältnisse der drei Kultursektoren nicht ab. Betrachtet man Umsatz- und Beschäftigungszahlen der Kultursektoren, so stellt man fest, dass die privatwirtschaftliche Kulturwirtschaft den mit Abstand größten Teil des Kulturbetriebs ausmacht. Exemplarisch für das Bundesland Niedersachsen wurde 2007 als grobe Orientierung für die Relationen zwischen den Sektoren die folgende Formel aufgestellt: 100 (Kulturwirtschaft) zu 10 (öffentlicher

⁶⁵ Die parallele Tätigkeit von Kulturschaffenden in verschiedenen Sektoren veranschaulichen u. a. auch Zimmermann/Schulz (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 36), ICG culturplan/STADTart (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 30), Heinrichs (vgl. Heinrichs 1999: 69 f.) und Wagner (vgl. Wagner 2009b: 11 und Wagner 2007: 47).

⁶⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1 und Kapitel 4.3.6.

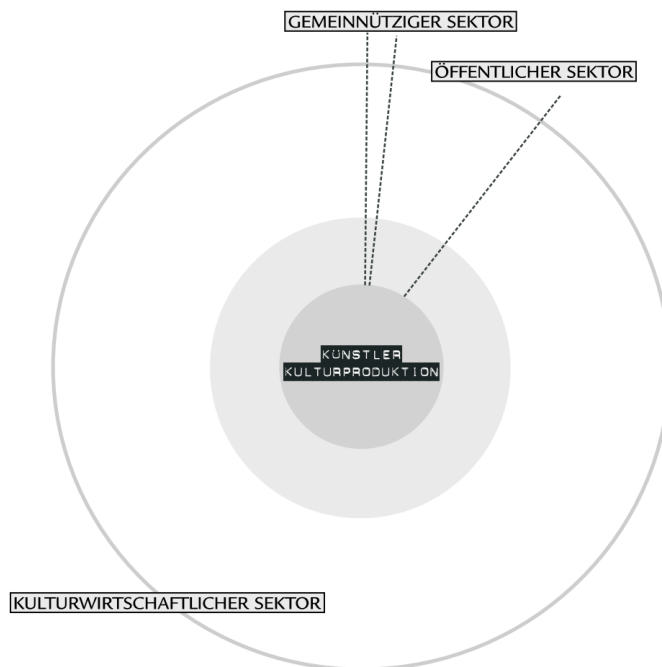
⁶⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1 und Kapitel 4.3.4.

⁶⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1.

⁶⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.1, Kapitel 4.3.2 und Kapitel 4.3.3.

Sektor) zu 1 (gemeinnütziger Sektor) (vgl. ICG kulturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 10). Daher müsste ein Modell, welches den tatsächlichen Verhältnissen in der kulturbetrieblichen Praxis gerecht wird, in etwa folgendermaßen aussehen:

Abbildung 8: Größenverhältnisse der drei Sektoren in der kulturbetrieblichen Praxis



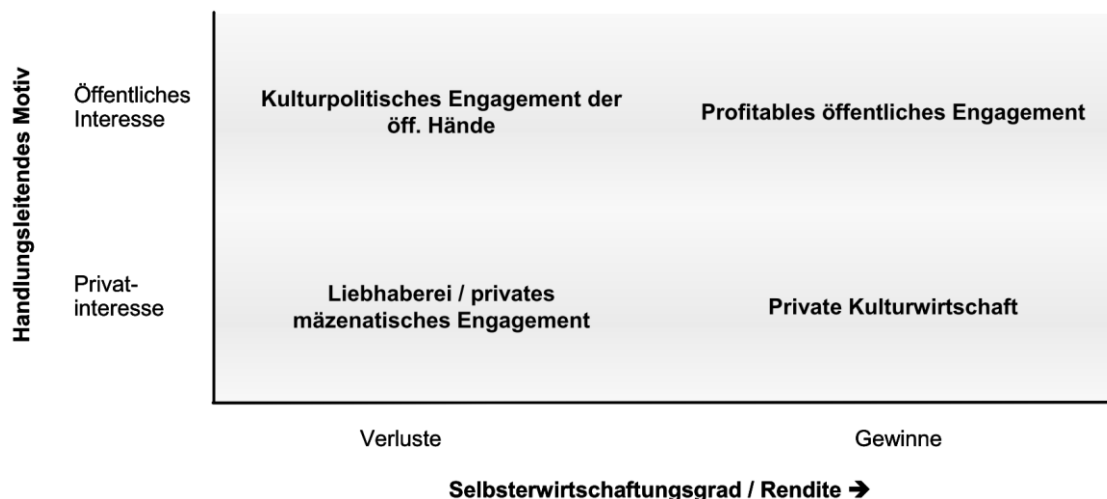
aus: Haselbach 2008: 180

Insgesamt kann festgestellt werden, dass das *Drei-Sektoren-Modell* trotz seiner eingeschränkten Anwendbarkeit ein hilfreiches Schema bildet, um den Kulturbetrieb grundsätzlich zu strukturieren. Daher kann es als Ausgangspunkt für die Betrachtung der intersektoralen Zusammenhänge in der praktischen Kulturarbeit im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendet werden. Basierend auf dem *Drei-Sektoren-Modell* können weitere Ansätze erarbeitet werden, um den Kulturbetrieb zu strukturieren, wie beispielsweise die *Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder*, welche im Folgenden vorgestellt wird.

2.2.3 Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder

Um die Durchlässigkeit der Sektorengrenzen darzustellen und somit eine ergänzende Perspektive zum *Drei-Sektoren-Modell* zu liefern, wurde die *Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder* entwickelt (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 68).

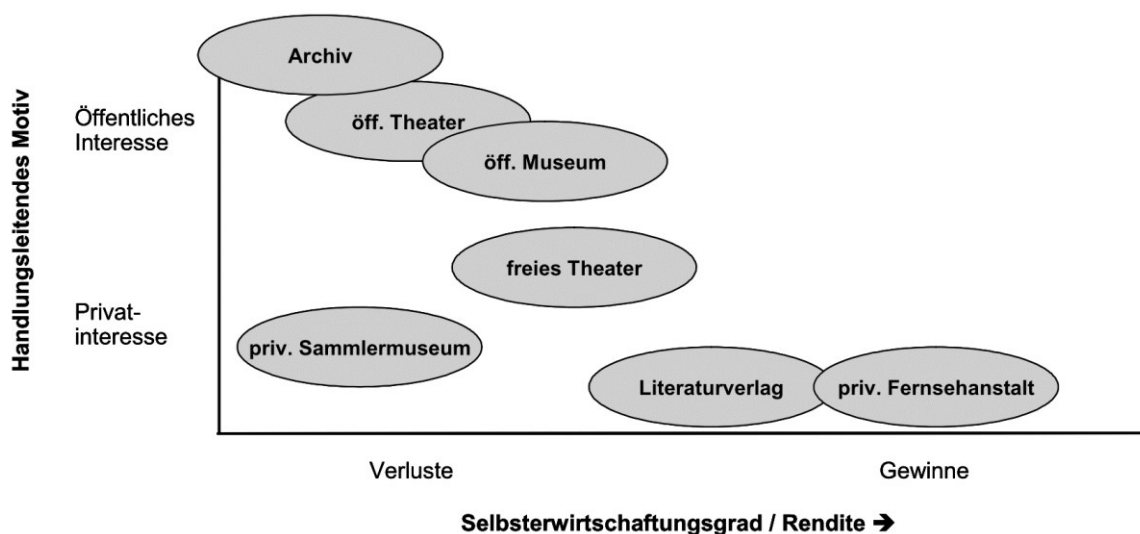
Abbildung 9: Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder



aus: ICG culturplan/STADTart 2007: 70

Die Matrix ist durch zwei Dimensionen geprägt: auf der vertikalen Achse durch das handlungsleitende Motiv *öffentliches Interesse* bzw. *Privatinteresse*, auf der horizontalen Achse durch den Selbsterwirtschaftungsgrad, der sich in den Ausprägungen *Verluste* und *Gewinne* äußert. Auf diese Weise werden im oberen Bereich der Matrix Tätigkeiten dargestellt, welche von öffentlichen Einrichtungen betrieben werden, da sie von öffentlichem Interesse sind. In den unteren Bereich reihen sich die Aktivitäten ein, welche ausschließlich auf privatem Interesse beruhen. Im linken Bereich werden jene Tätigkeitsfelder abgetragen, welche Verluste einbringen und erwerbswirtschaftlich betrachtet keine Relevanz besitzen, im rechten Bereich jene, welche Gewinne erwirtschaften und aus Erwerbsmotiven betrieben werden (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 68 f.). Die Übergänge zwischen *öffentlichem Interesse* und *Privatinteresse* bzw. zwischen *Verlusten* und *Gewinnen* sind jeweils fließend. In diese Grenzbereiche fallen beispielsweise privatrechtlich-gemeinnützige Institutionen, die staatlich unterstützt werden, oder privatwirtschaftliche Betriebe, welche sich in öffentlicher Trägerschaft befinden. Ebenso sind Kleinstunternehmen der Kulturwirtschaft häufig nicht an hohen Renditeerwartungen orientiert, sondern verfolgen in hohem Maße inhaltliche Ziele (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 69). Diese fließenden Übergänge werden noch deutlicher, wenn konkrete Kulturbetriebe in der Matrix verortet werden.

Abbildung 10: Matrix kulturwirtschaftlicher Betriebsformen mit Beispielbetrieben



aus: ICG kulturplan/STADTart 2007: 71

Das *Matrix-Modell* ist ergänzend zum *Drei-Sektoren-Modell* eine wichtige Grundlage für die vorliegende Arbeit, da es das Verschwimmen der Grenzen zwischen den drei Kultursektoren darzustellen vermag. Dieser Aspekt wird bei der Auswahl der Interviewpartner im empirischen Abschnitt der Untersuchung von großer Bedeutung sein (vgl. Kapitel 5.3.2).

2.2.4 Verwendete Definition der Kultursektoren

Für die vorliegende Arbeit ist die präzise Begriffsverwendung der drei Kultursektoren essentiell. In Anlehnung an das von Heinrichs entwickelte Schema zur Unterteilung des Kulturbetriebs in den *öffentlich-rechtlichen*, den *privatrechtlich-gemeinnützigen* und den *privatwirtschaftlich-kommerziellen* Sektor (vgl. Heinrichs 2006: 20-25 und Heinrichs 2001: 303, 319) werden zur Unterscheidung der drei Kultursektoren die Kriterien *Rechtsträgerschaft* und *Zielsetzung*⁷⁰ verwendet. Dadurch ergibt sich folgende Definition der Kultursektoren für die vorliegende Arbeit:

- Dem *öffentlich-rechtlichen* Kultursektor zuzurechnende Institutionen befinden sich in öffentlicher Trägerschaft und sind nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Sie finanzieren sich überwiegend durch öffentliche Zuschüsse.
- Dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* Kultursektor zuzurechnende Institutionen befinden sich in privater Trägerschaft und sind nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Sie finanzieren sich durch Eigeneinnahmen sowie zusätzlich durch öffentliche Zuschüsse und/oder Mitgliederbeiträge.
- Dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen* Kultursektor zuzurechnende Institutionen befinden sich in privater Trägerschaft und sind auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Sie finanzieren sich nahezu ausschließlich durch Eigeneinnahmen.

Die Definition der Kultursektoren für die vorliegende Arbeit berücksichtigt trotz aller Systematik die in Kapitel 2.2.2 beschriebene Durchlässigkeit der Grenzen zwischen den drei Kultursektoren und die im Rahmen der *Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder* (vgl. Kapitel 2.2.3) dargestellte Existenz hybrider Formen von Kulturinstitutionen, welche nicht eindeutig einem bestimmten Sektor

⁷⁰ Vgl. Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.1.6.

zugerechnet werden können. Im Folgenden werden die Charakteristika der drei Kultursektoren in Kürze beschrieben.

2.2.4.1 Öffentlich-rechtlicher Kultursektor

Spezifisch für den Kulturbetrieb in Deutschland ist die starke Stellung des staatlich geförderten Bereichs im Sinne des Ideals des *deutschen Kulturstaates*. Dies unterscheidet sowohl die Kulturlandschaft als auch die Kulturpolitik in Deutschland von denen anderer Länder, beispielsweise im angelsächsischen Raum (vgl. Colbert 2004: 9).⁷¹ Der öffentlich-rechtliche Sektor wird in der vorliegenden Arbeit als Teil des Kulturbetriebs definiert, wobei die ihm zugehörigen Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft geführt werden und nicht auf die Erwirtschaftung von Gewinnen, sondern vornehmlich auf die Erfüllung kulturpolitischer Ziele ausgerichtet sind (vgl. Heinrichs 2006: 23). Institutionen des öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebs können sowohl in öffentlich-rechtlichen als auch in privatrechtlichen Rechtsformen geführt werden. Besitzt eine öffentliche Kultureinrichtung eine private Rechtsform, so wird diese als *formal privatisierte Einrichtung* bezeichnet (vgl. Heinrichs 2001: 303). Als Träger⁷² von öffentlichen Kultureinrichtungen fungieren Länder und Kommunen sowie in selteneren Fällen der Bund.⁷³ Die kulturpolitischen Ziele, die öffentliche Kulturinstitutionen verfolgen, lassen sich in ästhetisch-inhaltliche, bildungspolitische, gesellschaftspolitisch orientierte Motive usw. unterteilen und variieren in ihrer spezifischen Ausprägung je nach der politischen Situation, den lokalen Rahmenbedingungen und dem Charakter der Kultureinrichtung. Die finanziellen Verluste, welche dadurch entstehen, dass die Ziele vornehmlich kulturpolitischer und weniger ökonomischer Art sind, werden aus Mitteln der öffentlichen Haushalte gedeckt (vgl. Heinrichs 2001: 303). Der größte Teil der öffentlichen Kulturausgaben in Deutschland kommt dem Betrieb von Institutionen im Theater- und Musikbereich zugute, gefolgt von der Finanzierung des Museums- und Bibliothekswesens (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: 46). Institutionen des öffentlichen Kulturbetriebs sind Theater, Opernhäuser, Orchester, Museen, Archive, kommunale Galerien, Volkshochschulen, soziokulturelle Zentren, Bibliotheken, Kulturzentren, Kunstschulen, Musikschulen, kommunale Kinos, Kinder- und Jugendkulturzentren, Künstlerhäuser usw. (vgl. Heinrichs 1999: 48).⁷⁴

2.2.4.2 Privatrechtlich-gemeinnütziger Kultursektor

Die vorliegende Arbeit definiert den *privatrechtlich-gemeinnützigen* Sektor – auch *intermediärer* oder *Dritter Sektor* genannt⁷⁵ – als Teil des Kulturbetriebs, dem privat getragene Kultureinrichtungen angehören, welche weder vorrangig gewinnorientiert arbeiten, noch vorrangig kulturpolitische Ziele verfolgen, sondern die Realisierung der Ziele des Rechtsträger anstreben (vgl. Heinrichs 1999: 62). Diese Ziele sind meist in den Statuten der Organisation festgeschrieben, also bei eingetragenen Vereinen in der Vereinssatzung, bei gemeinnützigen GmbHs in Gesellschafterverträgen, bei Stiftungen in Stiftungsurkunden usw. (vgl. Heinrichs 2006: 23). Aufgrund ihrer nicht gewinnorientierten Ausrichtung sind Institutionen dieses Kultursektors als gemeinnützige Organisationen gemäß der Abgabenordnung anerkannt (vgl. Heinrichs 2001: 319). Privatrechtlich-gemeinnützige Kultureinrichtungen können nicht in öffentlich-rechtlichen, sondern lediglich in privatrechtlichen

⁷¹ Siehe zur Entstehung der Strukturen der öffentlichen Kulturpolitik und des öffentlichen Kulturbetriebs ausführlich Wagner 2009a.

⁷² Siehe zum Thema Rechtsträgerschaft Kapitel 2.1.3.

⁷³ In Deutschland liegt die Zuständigkeit für die Kultur primär bei den Kommunen. Bei überörtlichen Aufgaben oder bei Aufgaben, welche die Kommunen nicht leisten können, werden die Länder aktiv, bei länderübergreifenden Aufgaben der Bund (vgl. Heinrichs 1999: 43).

⁷⁴ Ausführlichere Erläuterungen zum öffentlichen Kulturbetrieb sind zu finden bei Heinrichs 1999: 38-62.

⁷⁵ Die Begriffe *privatwirtschaftlich-gemeinnütziger Sektor*, *intermediärer Sektor*, *gemeinnütziger Sektor* und *Dritter Sektor* werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Rechtsformen geführt werden. Häufig wird dabei die Rechtsform eingetragener Verein, Stiftung oder gemeinnützige GmbH gewählt (vgl. Heinrichs 1999: 62 und ICG culturplan 2010: 40).⁷⁶ Träger von privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen sind juristische Personen des Privatrechts oder natürliche Personen.⁷⁷ Da der intermediäre Sektor nicht gewinnorientiert arbeitet, speisen sich seine Mittel aus verschiedenen Finanzierungsquellen wie Mitgliederbeiträgen, selbst erwirtschafteten Erlösen, Sponsoring, Spenden und öffentlichen Zuwendungen (vgl. Heinrichs 2001: 319). Viele gemeinnützige Kultureinrichtungen erhalten einen erheblichen Anteil ihres Budgets als Subventionen von der öffentlichen Hand, die Steuerung des Betriebs bleibt jedoch weiterhin Angelegenheit der jeweiligen Einrichtung (vgl. ICG culturplan 2010: 40). Der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor ist der heterogenste der drei Kultursektoren, da in ihm verschiedenste Formen der kulturellen Betätigung zusammenfließen. Dem intermediären Sektor gehören nicht nur private Kulturbetriebe mit Gemeinnützigkeitsstatus an, sondern darüber hinaus auch mäzenatische Aktivitäten⁷⁸ und zivilgesellschaftliche Tätigkeiten (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 29 f.). Somit beinhaltet der privatrechtlich-gemeinnützige Sektor sowohl professionell geführte Institutionen wie Kunstvereine und Sammlermuseen als auch freie Kulturinitiativen aus dem soziokulturellen Milieu und ehrenamtlich organisierte Einrichtungen (vgl. Heinrichs 2001: 319 und Heinrichs 1999: 63). Grundsätzlich ist der gemeinnützige Kulturbetrieb stark geprägt von der Motivation, sich durch eine eigene künstlerische Betätigung selbst zu verwirklichen (z. B. im Laienmusikbereich) oder sich für das Entstehen von Kunst und Kultur persönlich zu engagieren (z. B. durch mäzenatische Aktivitäten oder durch das Engagement in Kunst- und Kulturvereinen) (vgl. Klein 2008: 46). Beispiele für Kultureinrichtungen des intermediären Sektors sind Kunstvereine, Musikvereine, Gesangsvereine, Chöre, Kulturfördervereine, Literaturvereine, soziokulturelle Einrichtungen, Sammlermuseen, Freie Theater, Kleinkunsthöfen usw. (vgl. Klein 2008: 45 und Heinrichs 1999: 63 f.).⁷⁹

2.2.4.3 Privatwirtschaftlich-kommerzieller Kultursektor

Zwar war die kulturelle Produktion seit jeher mit marktwirtschaftlichen Aspekten verknüpft (vgl. Wagner 2007: 46), diese Zusammenhänge wurden jedoch lange Zeit durch ideologische Modelle überdeckt wie beispielsweise durch die Abhandlung *„Kulturindustrie – Aufklärung als Massenbetrug“*⁸⁰ von Horkheimer und Adorno.⁸¹ So stellt der privatwirtschaftlich-kommerzielle Kulturbereich keine neue Entwicklung des 20. Jahrhunderts dar, sondern gründet vielmehr auf der langen künstlerischen Tradition, seinen Lebensunterhalt mithilfe ästhetischer und künstlerischer Fähigkeiten eigenständig zu bestreiten (vgl. Fuchs 2007: 116-119 und Colbert 2004: 9).⁸² Obgleich der privatwirtschaftlich-

⁷⁶ Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.1.4.

⁷⁷ Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.1.3.

⁷⁸ Dies ist der Fall, sofern es sich um eigenständiges operatives Agieren handelt und nicht nur um eine Spende an eine andere Institution.

⁷⁹ Ausführlichere Erläuterungen zum privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturbetrieb sind zu finden bei Heinrichs 1999: 62-66).

⁸⁰ Diese Abhandlung stellt ein Kapitel der 1944 erschienenen und 1969 wiederaufgelegten Publikation *„Dialektik der Aufklärung“* von Horkheimer und Adorno dar (vgl. Horkheimer/Adorno 1969).

⁸¹ Die Gegensätze zwischen der *Autonomie der Kunst* und der *Logik des Geldes* sind in Deutschland aufgrund seiner historischen Entwicklung im 18. und 19. Jahrhundert besonders stark verwurzelt, da sich hier in einem geschützten, privaten Raum abgelöst von aktuellen politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Themen ein Kunstverständnis herausgebildet hat, das von künstlerischer Autonomie, dem Geniegedanken und einer gewissen irdischen Entrücktheit geprägt (vgl. Fuchs 2007: 116-119 und Colbert 2004: 9).

⁸² Kunst-, Musik- und Literaturgeschichte zeigen, dass Künstler über viele Epochen hinweg von Adel und Klerus beauftragt wurden, Werke zu schaffen und damit *Auftragskunst* zu produzieren (vgl. Fuchs 2007: 116-119 und Colbert 2004: 9). Die Finanzierung von Kunst über den Markt war eine neuartige Erscheinung des 16. Jahrhunderts. In dieser Zeit entstanden u. a. ein lebendiger Literaturmarkt, dank technischer Errungenschaften wie dem Buchdruck, und ein professioneller Kunsthandel (vgl. Wagner 2009a: 77-83).

kommerzieller Kultursektor seit langem existiert, war der Begriff *Kulturwirtschaft*⁸³ in Deutschland bis vor einigen Jahren noch recht wenig bekannt. Eine breitere Aufmerksamkeit erfuhr die Branche in Deutschland zunächst durch die Wirtschaftspolitik, die in ihr aufgrund ihres hohen Beschäftigungs- und Umsatzpotentials einen Wachstumsbereich sah, bevor das Thema *Kulturwirtschaft* vergleichsweise spät in den Fokus der Kulturpolitik rückte.⁸⁴ In der vorliegenden Arbeit werden dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen* Kultursektor Institutionen zugerechnet, welche vorrangig am Prinzip der Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. Insbesondere bei kleinen Kulturunternehmen steht jedoch häufig nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern lediglich die Absicherung der Existenz, sei es als bewusste Entscheidung aus persönlichen und inhaltlich-künstlerischen Gründen oder weil das Geschäftsmodell keine höheren Umsätze zu erbringen vermag (vgl. Klein 2008: 46). Dennoch ist die Gewinnerzielung für Betriebe des *privatwirtschaftlich-kommerziellen* Sektors generell von großer Bedeutung, da finanzielle Überschüsse notwendige Investitionen und Rücklagen zum Abfangen von Risiken ermöglichen (vgl. Heinrichs 2006: 23).⁸⁵ Dies gilt besonders, da privatwirtschaftliche Kulturunternehmen anders als öffentliche und privatrechtlich-gemeinnützige Kulturanorganisationen nicht auf Mittel der öffentlichen Hand zurückgreifen können und sich in der Regel ausschließlich durch selbst erwirtschaftete Einnahmen finanzieren (vgl. Heinrichs 2001: 319 und Heinrichs 1999: 66). Demzufolge können rein privatwirtschaftlich agierende Kulturakteure nur in Bereichen aktiv werden, in denen eine Gewinnerzielung oder zumindest eine Kostendeckung möglich ist (vgl. Heinrichs 1999: 67). Genauso wie gemeinnützige Kultureinrichtungen befinden sich auch privatwirtschaftliche Kulturbetriebe in der Trägerschaft von juristischen Personen des Privatrechts oder von natürlichen Personen und können lediglich privatrechtliche Rechtsformen besitzen.⁸⁶ Zum privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor zählen freiberufliche Künstler und Publizisten sowie Kulturunternehmen wie Verlage, Buchhändler, Kinos, Konzertdirektionen, Theateragenturen, Kunsthändler, Musiklabels, Galerien, Auktionshäuser, Musicaltheater, Varietétheater usw. (vgl. Heinrichs 2001: 319, Klein 2008: 45 und Heinrichs 1999: 67). Die Bedeutung kommerzieller

⁸³ Das 2009 im Rahmen des Forschungsgutachtens der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung* entwickelte Grundmodell zur Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft fasst unter dem Begriff Kulturwirtschaft die neun Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Darstellende Kunst, Rundfunkwirtschaft, Design, Architektur und Pressemarkt zusammen (vgl. Söndermann u. a. 2009: 43 ff.). Es handelt sich bei der Kulturwirtschaft somit um jene Wirtschaftsbereiche, „in denen künstlerische Hervorbringungen zu wirtschaftlichen Werten werden“ (s. Haselbach 2008: 178). Zur Kreativwirtschaft zählen zusätzlich der Werbemarkt und die Software-/Games-Industrie, so dass Kultur- und Kreativwirtschaft insgesamt aus elf Teilmärkten bestehen, deren verbindende Basis der schöpferische Akt darstellt (vgl. Söndermann u. a. 2009: 43 ff.). Mithilfe der Bezeichnung *Kulturwirtschaft im engeren Sinne*, die lediglich die Branchen Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Darstellende Kunst umfasst und vornehmlich am Beginn der Wertschöpfungskette agiert, kann die Kulturwirtschaft weiter differenziert werden (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1992: 30, Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen 2003: 30). Im Zentrum der *Kultur- und Kreativwirtschaft* steht als verbindender Kern der „schöpferische Akt von künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalten, Werken, Produkten, Produktionen oder Dienstleistungen“ (s. Söndermann u. a. 2009: 25). Aus berufssoziologischer Perspektive betrachtet bedeutet dies, dass der künstlerische Beruf das Zentrum des kulturwirtschaftlichen Feldes darstellt, da selbständige Künstler und Kulturschaffende hinsichtlich der Content-Produktion von maßgeblicher Bedeutung für die gesamte Branche sind (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 61 f.). Siehe weiterführend zur Definition des Begriffs Kulturwirtschaft u. a. Haselbach 2008: 175-179, Zimmermann/Schulz 2002: 21-30 und Klein 2007: 251-260.

⁸⁴ Vorreiter in der wirtschaftspolitischen Betrachtung der Kulturwirtschaft war das Land Nordrhein-Westfalen, dessen Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie 1992 den ersten Kulturwirtschaftsbericht herausgab (vgl. Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1992). Nach und nach veröffentlichten weitere Bundesländer und in den letzten Jahren vermehrt auch Städte und Regionen ihre eigenen Kulturwirtschaftsberichte. Erst vergleichsweise spät rückte die Kulturwirtschaft in den Fokus der Kulturpolitik. Nachdem die kulturpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema jahrzehntelang durch das kulturpessimistische Verständnis der Vertreter der Frankfurter Schule bestimmt war (vgl. Horkheimer/Adorno 1969), wurden die Zusammenhänge von Kultur und Wirtschaft erst ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zunehmend ernsthaft diskutiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Betrachtung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Kunst und Kultur, angeregt durch eine Studie des ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung von Marlies Hummel und Manfred Berger aus dem Jahr 1988 (vgl. Hummel/Berger 1988). Anschließend geriet die Thematik für längere Zeit in den Hintergrund, bis die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ der Kulturwirtschaft 2007 in ihrem Abschlussbericht ein gesamtes Kapitel widmete und damit der Debatte zurück auf die kulturpolitische Agenda verhalf (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007). Einen Meilenstein in der deutschen Kulturwirtschaftsforschung bildete schließlich das 2009 veröffentlichte Forschungsgutachten der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* der Bundesregierung, das erstmals ein abgestimmtes Modell zur Abgrenzung und Definition der Branche vorlegte (vgl. Söndermann u. a. 2009).

⁸⁵ Siehe hierzu Kapitel 2.1.6.

⁸⁶ Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.1.3 und Kapitel 2.1.4.

Kulturveranstalter als Mitbewerber auf dem Kulturmarkt hat laut Heinrichs seit den 1990er Jahren deutlich zugenommen (vgl. Heinrichs 2006: 18 f.).⁸⁷

2.3 Akteursstrukturen im Musikbetrieb, in der Darstellenden Kunst und im Kunstbetrieb

Für die Analyse des intersektoralen Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind insbesondere die kulturellen Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst relevant. Da die Wertschöpfungsketten der öffentlichen, gemeinnützigen und kommerziellen Akteure in diesen Sparten eng miteinander verflochten sind, sind hier besonders intensive intersektorale Interdependenzen zu erwarten. Aufgrunddessen werden ausgewählte Kulturinstitutionen aus diesen Bereichen in der empirischen Studie auf intersektorale Verknüpfungen mit anderen Kulturakteuren untersucht.⁸⁸ Um ein Grundverständnis des Musik-, Theater-, Tanz- und Kunstbetriebs zu erlangen, werden deren Akteursstrukturen in diesem Kapitel jeweils im Überblick dargestellt. Dabei werden die wesentlichen Akteure der drei Sparten sowie deren Betätigungsfelder vorgestellt und in das in Kapitel 2.1.2 vorgestellte Modell der Wertschöpfungskette eingeordnet. Auf weiterführende Aspekte, welche für diese Arbeit weniger relevant sind (z. B. die historische Entwicklung der Sparten,⁸⁹ die statistischen Daten zu den Sparten⁹⁰ oder innerbetriebliche Prozesse und interne Organisationsstrukturen in den einzelnen spartenspezifischen Kulturinstitutionen⁹¹), wird aufgrund ihrer Umfänglichkeit an dieser Stelle nicht eingegangen. Die Ausführungen beziehen sich im Folgenden stets auf den Kulturbetrieb in Deutschland und besitzen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da die Felder lediglich überblicksartig umrissen werden sollen.

2.3.1 Akteursstruktur im Musikbetrieb

Der Musikbetrieb besteht in seiner Gesamtheit aus verschiedensten Arten von Organisationen, die sich mit unterschiedlichen Musikgenres beschäftigen. Je nach Musikgenre sind die Produktions- und Vermittlungszusammenhänge sehr spezifisch. So unterscheiden sich die Mechanismen des Musikmarktes für populäre Musik stark von den Logiken, welche die Entstehung und Vermittlung von E-Musik⁹² und Jazzmusik prägen.⁹³ Es ist anzunehmen, dass die Verknüpfungen zwischen den drei Kultursektoren im E-Musik- und im Jazzmusikbereich intensiver sind als in anderen Musikgenres, da sich die Wertschöpfungsketten von öffentlichen, gemeinnützigen und kommerziellen Akteuren hier stärker verschränken.⁹⁴ Die vorliegende Arbeit konzentriert sich daher hinsichtlich des Musikbetriebs auf die Bereiche E-Musik und Jazzmusik. Auch an dieser Stelle beziehen sich die Erläuterungen insbesondere auf diese beiden Genres.⁹⁵

⁸⁷ Ausführlichere Erläuterungen zum privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetrieb sind zu finden bei Heinrichs 1999: 66-69.

⁸⁸ Siehe hierzu Kapitel 5.

⁸⁹ Zur historischen Entwicklung der Sparten siehe beispielsweise Heinrichs 2006: 59-68, 99-112, 197-211, Simhandl/Wille/van Dyk 2001, Boll 2009: 14-30, Linnes 1990 und Tröndle 2003.

⁹⁰ Siehe hierzu u. a. Deutscher Bühnenverein 2010, www.musikschulen.de, 17. Juli 2012, www.miz.org, 17. Juli 2012, Söndermann 2012c, www.dov.org, 17. Juli 2012, www.freie-theater.de, 17. Juli 2012, Söndermann u. a. 2009, Zimmermann/Schulz/Ernst 2009, STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 58-79, 85-99, 102-119.

⁹¹ Siehe exemplarisch für die Organisationsstrukturen und den Produktionsablauf im öffentlichen Theater Föhl 2010a: 42-45 und Heinrichs 2006: 225-229).

⁹² E-Musik (kurz für *Ernste Musik*) steht für die Musikbereiche *klassische Musik* und *zeitgenössische Musik* und bildet den Gegenpol zur U-Musik (kurz für *Unterhaltungsmusik*), zu welcher Tanzmusik, Schlager, Musicals, Volksmusik, Rockmusik, Popmusik und Jazz zählen. Die Trennung in E- und U-Musik fand zu Beginn des 20. Jahrhunderts statt (vgl. Heinrichs 2006: 108).

⁹³ Diese unterschiedlichen Strukturen verdeutlicht u. a. der niedersächsische Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007, welcher die Musikgenres Rock/Pop, Schlager, Jazz und E-Musik detailliert beleuchtet (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007).

⁹⁴ Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.2.1.

⁹⁵ Eine ausführliche Darstellung der spezifischen Wertschöpfungszusammenhänge im Bereich Rock/Pop und Schlager ist im niedersächsischen Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007 finden (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007).

Der deutsche Musikbetrieb umfasst die freie Musikszene, welche durch professionelle selbständige Musiker, Sänger, Komponisten und Dirigenten geprägt ist, den öffentlichen Musikbetrieb, die erwerbswirtschaftlich orientierte Musikwirtschaft, den gemeinnützigen Musiksektor und den semi-professionellen Musikbereich bis hin zum Laienmusikbereich (vgl. Söndermann 2010c: 1). Im internationalen Vergleich besitzt Deutschland mit zahlreichen Kulturorchestern, Musikfestspielen, Musiktheatern, Musikhochschulen usw. eine der dichtesten und ausdifferenziertesten Strukturen in der E-Musik (vgl. Mertens 2010: 1 und Heinrichs 2006: 139). Musikinstitutionen treten in verschiedensten Rechts- und Trägerformen auf und weisen vielfach Schnittstellen zu anderen Sparten des Kulturbetriebs auf, insbesondere zur Darstellenden Kunst (vgl. Heinrichs 2006: 136 f.). Zudem bestehen enge Austauschbeziehungen zwischen dem öffentlichen, dem gemeinnützigen und dem privatwirtschaftlichen Bereich des Musikbetriebs (vgl. Söndermann u. a. 2009: 72 und Heinrichs 2006: 137). Die intensive Vernetzung zwischen den Akteuren des Musikbetriebs ist u. a. darauf zurückzuführen, dass ein musikalisches Werk nur entstehen und zum Rezipienten gelangen kann, wenn viele Beteiligte kollektiv zusammenwirken, von vorgelagerten Bereichen wie dem Instrumentenbau und dem Musikalienhandel über die Kernbereiche der Komposition und Musikproduktion bis hin zu nachgelagerten Bereichen wie der Tonträgerindustrie (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 112 und Heinrichs 2006: 128 f.).

Im Musikbetrieb können grundsätzlich die Akteursgruppen des *Autors* als Schöpfer des musikalischen Werkes, des *Interpreten* als Ausführendem des musikalischen Werkes und schließlich des *Rezipienten* unterschieden werden. Im Rahmen dieses Prozesses wird ein Werk von einem Komponisten geschaffen, von Musikern, Sängern oder Ensembles zur Aufführung gebracht – sei es in Live-Veranstaltungen oder für Tonaufnahmen – und schließlich vom Publikum rezipiert (vgl. Heinrichs 2006: 112). Der Interpret nimmt im Musikbetrieb eine dominante Rolle ein, da der jeweiligen Interpretation eines musikalischen Werks eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Musikgeschichtlich betrachtet ist diese Vorrangstellung des Interpreten eine Entwicklung des 19. und 20. Jahrhunderts. Bis dahin war es üblich, überwiegend aktuelle Musikstücke zur Aufführung zu bringen, welche meist durch den jeweiligen Komponisten dargeboten wurden. Dies ist im heutigen Musikbetrieb recht selten, da das verwendete Repertoire aus Werken überwiegend aus vergangenen Jahrhunderten und weniger häufig aus dem zeitgenössischen Kontext stammt (vgl. Heinrichs 2006: 113).

Eine wesentliche Akteursgruppe des Musikbetriebs sind somit die **Komponisten, Arrangeure, Musiker, Sänger und Dirigenten**, welche das musikalische Werk schaffen oder es zur Aufführung bringen. Häufig sind diese Musikschaffenden sowohl als Selbständige als auch als abhängig Beschäftigte tätig. Dabei reichen die beruflichen Ausprägungen von professionell hauptberuflich Tätigen, über projektbezogen Beschäftigte bis hin zu semiprofessionell Engagierten, welche der *Nebenerwerbsmusikwirtschaft* zuzurechnen sind (vgl. Söndermann 2010c: 6). Im Jazzmusikbereich (so wie auch in den übrigen Genres der U-Musik) fallen die Rollen von Komponist und Interpret häufig zusammen, während im heutigen E-Musik-Bereich eine Trennung dieser Funktionen überwiegt (vgl. Heinrichs 2006: 120 f. und ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 107). In allen Musikstilen verschmelzen dagegen bei Live-Veranstaltungen grundsätzlich die Wertschöpfungsstufen *Produktion* und *Distribution* gemäß des *Uno-actu-Prinzips* (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 60).

Um neue Wege hinsichtlich des Repertoires und der Präsentationsform zu beschreiten, schließen sich Musiker zu **freien Ensembles** zusammen, welche häufig als temporäre Vereinigungen konzipiert sind. Auf diese Weise entstehen nicht selten äußerst innovative musikalische Ansätze, welche es jedoch aufgrund des harten Wettbewerbs schwerhaben, in die Öffentlichkeit zu gelangen und ein Publikum

zu finden (vgl. Söndermann 2010c: 11 f.). Aufgrund dessen werden diese Projektorchester teilweise durch die öffentliche Hand subventioniert (vgl. Mertens 2010: 2). Betätigungsmöglichkeiten für professionelle Musiker bieten ebenso öffentlich finanzierte Orchester und Chöre. Die **Theaterorchester und Opernchöre** bedienen dabei vornehmlich die Kunstgattungen *Oper*, *Operette* und *Musical* in Stadt- und Staatstheatern. **Konzertorchester** widmen sich dem Konzertrepertoire und treten meist in größeren Konzertsälen auf, wohingegen **Kammerorchester** im kammermusikalischen Kontext überwiegend als reine Streicherbesetzungen aktiv sind. Die Klangkörper der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten mit **Rundfunksinfonieorchestern**, **Big Bands** und **Rundfunkchören** bilden schließlich die vierte Säule der öffentlich finanzierten Orchester- und Chorlandschaft. Im privatwirtschaftlichen Kontext sind u. a. **Musicalorchester** anzutreffen, die sich meist immer wieder neu für die Dauer einer Produktion an einem Musicaltheater formieren (vgl. Mertens 2010: 2).⁹⁶

Sofern bestimmte Produktionen im *Repertoire-Spielplan-Prinzip*⁹⁷ der öffentlichen Opern und Theater nicht möglich sind, können diese im Rahmen von **Festspielen und Festivals** aufgeführt werden. Im Gegensatz zum ganzjährigen Opern- und Konzertbetrieb finden diese Kulturveranstaltungen während eines begrenzten, regelmäßig wiederkehrenden Zeitraums statt. Festspiele und Festivals bieten dem Publikum durch das Engagement von herausragenden Künstlern und die Wahl besonderer Aufführungsorte meist außergewöhnliche und hochkarätige Vorstellungen. Ein Merkmal privat getragener **Festspielunternehmen** ist zudem die häufig hohe Marktorientierung, welche diese Unternehmen zum privatwirtschaftlichen Pendant öffentlicher Konzertanbieter macht (vgl. Willnauer 2010: 2 f.). Auf die Risiken des freien Marktes reagieren Festspielunternehmen, indem sie ein hochwertiges Veranstaltungsprogramm anbieten, welches sowohl das bestehende Publikum als auch neue Publikumsschichten anspricht, um auf diese Weise eine eigenständige Qualitätsmarke für sich auszubilden (vgl. Söndermann 2010c: 12).⁹⁸

Die Ausbildung von Profimusikern beginnt insbesondere im E-Musik-Bereich in der Regel bereits in der frühen Kindheit. Private und öffentliche **Musikschulen** sind auf diesem Gebiet tätig und haben die Aufgabe, durch Einzel- und Gruppenunterricht in vokalen und instrumentalen Fächern „eine musikalische Grundbildung zu vermitteln, den Nachwuchs für das Laien- und Liebhabermusizieren heranzubilden, Begabungen zu erkennen und zu fördern sowie auf das Studium der Musik vorzubereiten“ (s. Heinrichs 2006: 145). Begabte junge Musiker und Sänger haben zudem die Möglichkeit, bei Wettbewerben wie „Jugend musiziert“ auf regionaler, Landes- und Bundesebene ihr Können zu beweisen (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 39 f.).⁹⁹ Fällt die Entscheidung für eine spätere berufliche Laufbahn als Musiker, Sänger, Dirigent oder Komponist, so bieten **Musikhochschulen** im Bereich der E-Musik, der Jazzmusik und der Popmusik entsprechende Studiengänge in Instrumental- und Gesangsfächern an. Teilweise verfügen Musikhochschulen außerdem über spezielle Studiengänge im Theaterbereich wie Oper, Bühnendramatik, Bühnenregie, Schauspiel und Figurentheater. In der musikalischen Bildung sind darüber hinaus **private Musiklehrer**, **Volkshochschulen** und **Laienmusikverbände** tätig (vgl. Heinrichs 2006: 146 f. und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 39 f.).

Für die Vermittlung von Musikern, Sängern und Dirigenten sind **Künstleragenturen** zuständig. Im E-Musik-Bereich vermitteln entsprechende Agenturen nur äußerst selten Komponisten, da Auftragskompositionen in diesem Musikgenre nur schwer zu vermarkten sind. Der überwiegende Teil

⁹⁶ Siehe vertiefend hierzu Mertens 2010.

⁹⁷ Dies ist das dominierende Spielplan-Prinzip des öffentlichen Opern- und Theaterbetriebs. Siehe hierzu u. a. Heinrichs 2006: 214.

⁹⁸ Siehe vertiefend hierzu Willnauer 2010.

⁹⁹ Siehe vertiefend zum Musikschulwesen Knubben/Schneidewind 2007.

der traditionellen Künstleragenturen konzentriert sich auf die reine Künstlervermittlung, teilweise ergänzt um die Veranstaltung von Konzerten. Einige international tätige Agenturen haben neben der Künstlervermittlung weitere Geschäftsfelder wie Tourneemanagement oder Ticket-Services entdeckt (vgl. Heinrichs 2006: 116 f. und ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 108 f.). **Konzertdirektionen** treten als Veranstalter auf, stellen Auftrittsorte für Konzerte zur Verfügung und steuern somit den Vertrieb von Live-Musik. Die zunehmende Bedeutung der Künstleragenturen und Konzertdirektionen innerhalb der Mechanismen des Musikbetriebs (vgl. Söndermann 2010c: 12) führte dazu, dass sich die oben beschriebene Dreiteilung von *Autor-Interpret-Rezipient* um die vierte Dimension des Musikvermarkters erweitert hat (vgl. Heinrichs 2006: 116 f.).¹⁰⁰

Neben dem Live-Musikbereich ist die Tonträgerindustrie für den Musikbetrieb von großer Bedeutung. In einem komplexen Zusammenspiel werden hier von **Musikproduzenten, Tonstudios und Labels** Tonaufnahmen produziert, vermarktet und vertrieben. Die Tonträgerproduktion ist von wenigen Großunternehmen dominiert, welche weltweit agieren und den Markt bestimmen. Die zunehmende Digitalisierung hat in den vergangenen Jahren zu einer radikalen Veränderung der Geschäftsmodelle in der Tonträgerindustrie geführt, so dass sich die Tätigkeitsfelder weiter ausdifferenziert haben. So konzentrieren sich viele Tonträgerunternehmen nicht mehr lediglich auf die Produktion von Musikträgern, sondern werden zudem in der Veranstaltungswirtschaft und in anderen Bereichen der Musikproduktion und -verbreitung aktiv. Bei kleinen Unternehmen ist außerdem eine klare Tendenz zur Integration als Alternative zur Beauftragung externer Musikproduzenten zu beobachten (vgl. Söndermann 2010c: 7 und ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 112 f.).¹⁰¹

Das originäre Betätigungsfeld von **Musikverlagen**, welche überwiegend klein- bis mittelständische Unternehmensstrukturen besitzen, ist die Distribution von Musikalien. Insgesamt hat die Bedeutung der Notenproduktion im Musikbetrieb während der vergangenen Jahre abgenommen (wenn auch im E-Musik-Bereich nicht so signifikant wie im U-Musik-Bereich), während das Rechte- und Lizenzgeschäft an Relevanz gewonnen hat. Daher haben viele Musikverlage den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit entsprechend geändert. Während der letzten Jahre ist zudem zu beobachten, dass Komponisten und Musiker die Verlagstätigkeit vermehrt selbst übernehmen, anstatt diese einem Verlag zu übergeben (vgl. Söndermann 2010c: 8 f. und ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 108).¹⁰²

Die Laienmusik¹⁰³ ist für den deutschen Musikbetrieb mit geschätzten 5 Millionen Aktiven von großer Bedeutung. Viele Menschen erlangen über **Musikvereine, Orchester und Chöre** Zugang zu Musik und ein großer Teil der Nachfrage nach Instrumenten und Musikalien wird von Laienmusikern generiert. Außerdem stellen diese Hobbymusiker einen bedeutenden Anteil des Publikums des Konzertbetriebs und der Nutzer von Angeboten der musikalischen Bildung dar (vgl. Heinrichs 2006: 131, 134).¹⁰⁴

¹⁰⁰ Siehe hierzu vertiefend Engel 2003.

¹⁰¹ Siehe hierzu vertiefend Nyffeler 2003a.

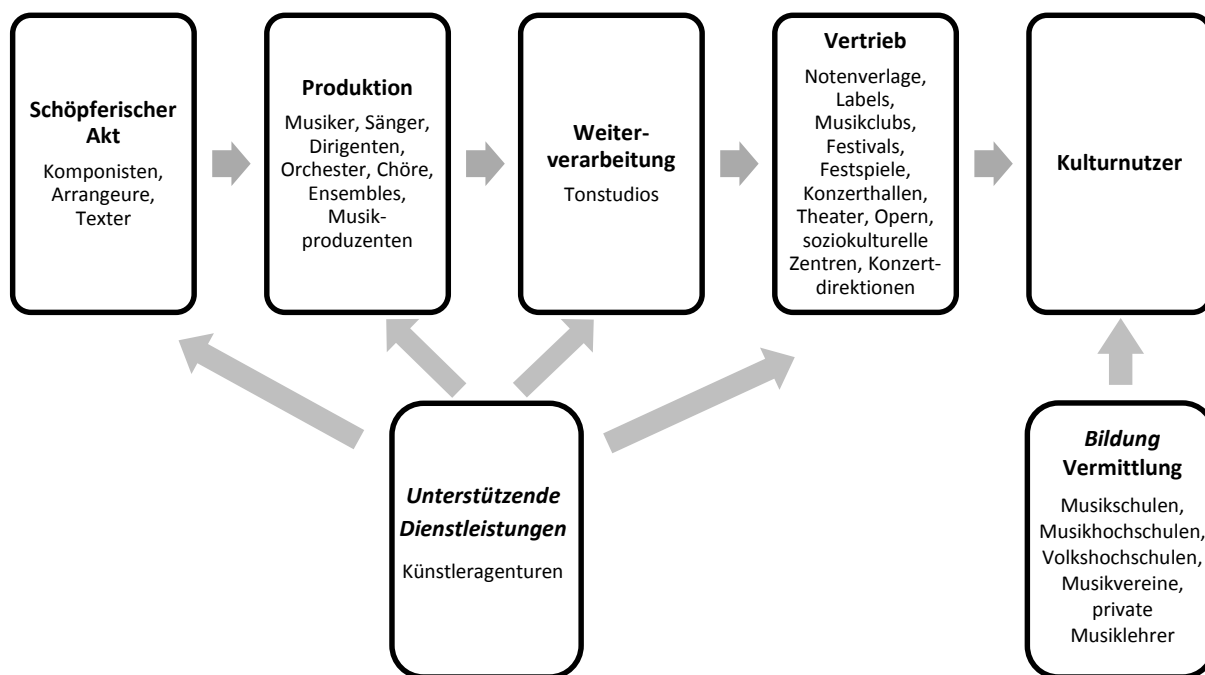
¹⁰² Siehe hierzu vertiefend Nyffeler 2003b.

¹⁰³ Laienmusik bezeichnet die organisierte Betätigung von Musikern und Sängern, die mit ihrem Musizieren kein Einkommen erzielen und dies auch nicht anstreben.

¹⁰⁴ Siehe zur Entstehung der Laienkultur Heinrichs 2006: 132 f..

Verortet man abschließend die beschriebenen Akteure des Musikbetriebs in der kulturellen Wertschöpfungskette, so entsteht folgendes Bild:

Abbildung 11: Verortung der Akteure des Musikbetriebs in der Wertschöpfungskette¹⁰⁵



eigene Darstellung

Es wurde deutlich, dass der Musikbetrieb außerordentlich vielfältig und zuweilen in seiner Gesamtheit recht schwer überschaubar ist. Daher soll in Anlehnung an Heinrichs anhand des Ordnungskriteriums der Rechtsträgerschaft eine abschließende Übersicht über die Akteure des Musikbetriebs mittels ausgewählter Beispiele geliefert werden (vgl. Heinrichs 2006: 136).

¹⁰⁵ Siehe hierzu auch die Darstellungen der Wertschöpfungskette im Musikbetrieb in Krätke 2002: 83, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 40, ICG kulturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 95, 101, Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007: 40, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 57 und Prognos/ICG kulturplan 2012: 24 f..

Abbildung 12: Überblick über die Akteure des Musikbetriebs*(nur ausgewählte Beispiele)*

öffentlich-rechtliche Akteure		privatrechtlich-gemeinnützige Akteure		privatwirtschaftlich-kommerzielle Akteure		
Kommunen	Länder	Vereine/ Verbände	Stiftungen	Musik- wirtschaft	Künstler- markt	Medienmarkt
Theater- orchester, Opernchöre, Konzert- orchester, Kammer- orchester, Musikschulen, Festspiele	Musikhoch- schulen, Rundfunk- klangkörper	Musik- und Gesangs- vereine, Berufs- verbände	Musik- stiftungen	Instrumen- tenbau, Instrumen- tenhandel, Musikverlage, Musikalien- handel	Musiker, Sänger, Dirigenten, Komponisten, freie Ensembles, Künstler- agenturen, Konzert- direktionen, Festspiel- unternehmen	Tonträger- produktion und -vertrieb

eigene Darstellung nach Heinrichs 2006: 136

2.3.2 Akteursstruktur in der Darstellenden Kunst

Unter der Darstellenden Kunst¹⁰⁶ werden in der vorliegenden Arbeit die künstlerischen Sparten Musiktheater (Oper, Operette und Musical), Ballett und Tanztheater, Schauspiel, Figurentheater, Kabarett, Comedy und Variété verstanden (vgl. Heinrichs 2006: 212, STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 104 und Söndermann u. a. 2009: 95). Die Darstellende Kunst ist in Deutschland von einer außergewöhnlichen Breite und Vielfalt geprägt¹⁰⁷ und weist eine extreme Binnendifferenzierung hinsichtlich der Arbeit der einzelnen Akteure auf. Die Tanz- und Theatereinrichtungen treten in verschiedenen Trägerschaftsmodellen auf und charakteristisch ist zudem die Vielfalt an Rechtsformen.¹⁰⁸ Eine Dominanz öffentlich geförderter Einrichtungen besteht insbesondere im Sprechtheater, in der Oper und im Tanztheater (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 104).¹⁰⁹ Es existieren zahlreiche Verbindungen zwischen Akteuren innerhalb der Darstellenden Kunst, was u. a. darin begründet ist, dass die Entstehung eines Werkes der Darstellenden Kunst – sei es ein Schauspiel, eine Oper oder ein Ballettstück – in der Regel kollektiv in einem Verbund von vielen Beteiligten erfolgt (vgl. Prognos/ICG kulturplan 2012: 40). Des Weiteren ist die Sparte eng mit dem Musikbetrieb verflochten, u. a. da die Ausdrucksmittel der Darstellenden Kunst und der Musik vielfach miteinander verschmelzen und somit zahlreiche Schnittstellen bestehen (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 45).

Die Trias *Autor-Interpret-Rezipient* kann – wie bereits im Musikbetrieb – auch für die Darstellende Kunst angewandt werden. Als *Autoren* fungieren hier **Theaterautoren** und **Choreographen** und die

¹⁰⁶ Meist wird mit dem Begriff *Theaterbetrieb* operiert, wenn Zusammenhänge in der Theater- und Tanzszene beschrieben werden. Bewusst wird diesem Begriff im Folgenden jedoch die reine Spartenbezeichnung *Darstellende Kunst* vorgezogen, denn der Terminus *Theaterbetrieb* vermag die Formenvielfalt in diesem Bereich nicht zu erfassen. Zudem ist der Begriff in Deutschland stark mit dem öffentlichen Theaterwesen verflochten und birgt damit die Gefahr einer begrifflichen Verengung (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009: 15 und Söndermann u. a. 2009: 95).

¹⁰⁷ In keinem anderen Land ist die Dichte an entsprechenden Institutionen – von öffentlichen Dreipartenhäusern und Opernhäusern über freie Theaterensembles bis hin zu privatwirtschaftlichen Theaterbetrieben – vergleichbar hoch wie in Deutschland (vgl. Heinrichs 2006: 197, Röper 2001: 15 und Jacobshagen 2010: 1).

¹⁰⁸ Öffentliche Theater können beispielsweise als Regiebetrieb, Eigenbetrieb, Zweckverband Anstalt des öffentlichen Rechts oder – im Rahmen einer formellen Privatisierung – als GmbH, GbR oder e. V. geführt werden (vgl. Föhl 2010a: 38 f. und Heinrichs 2006: 213 f.). Siehe vertiefend zum Thema Theater als Eigenbetrieb Allmann 1995.

¹⁰⁹ Dies wird daran deutlich, dass das öffentlich getragene Theatersystem innerhalb der Kulturhaushalte der Länder und Kommunen den größten Ausgabeposten darstellt (vgl. Dümcke 2009: 26, Heinrichs 2006: 219 und Jacobshagen 2010: 3).

Produktion des Werkes obliegt **Schauspielern, Tänzern und Regisseuren** in ihrer Funktion als *Interpreten*. Diese Tätigkeiten werden sowohl in fest angestellter als auch in freiberuflicher Form ausgeübt.¹¹⁰ Charakteristisch für die Darstellende Kunst ist das zeitliche und örtliche Zusammenfallen von *Produktion* und *Vertrieb* nach dem *Uno-actu-Prinzip*, was bis auf wenige Ausnahmen (z. B. Mitschnitte und Liveübertragungen in Kino und Fernsehen) die Regel ist.¹¹¹ Im zeitgenössischen Tanz kommt es zudem recht häufig vor, dass der *Schöpferische Akt* und die *Produktion* verschmelzen, indem ein Tänzer ein selbst choreografiertes Stück aufführt. Der *Rezipient* der Vorstellung ist schließlich das Publikum von Tanz- und Theatervorstellungen (vgl. Heinrichs 2006: 112, 234).

Theaterverlage (auch als *Bühnenverlage* bezeichnet) verlegen Werke von Theaterautoren und bieten diese Stücke Theatern an. Bei den Betrieben handelt es sich um Spezialverlage für literarische Bühnenwerke oder um Theaterabteilungen in etablierten Publikumsverlagen. Oft übernehmen die Verlage die Suche nach geeigneten Regisseuren und Schauspielern und können somit durchkonzipierte Angebote machen, welche insbesondere für kleinere Theater interessant sind, denen die notwendigen Ressourcen für diese Recherchearbeit fehlen. Sowohl Verlag als auch Autor beziehen ihre Einnahmen aus Tantiemen, welche sich anteilig aus den Tageseinnahmen berechnen, die ein Theater durch die Aufführung des Stückes erzielt (vgl. Heinrichs 2006: 233).¹¹²

Theater- und Künstleragenturen sind ebenso wie Theaterverlage reine Wirtschaftsunternehmen. Sie beobachten den Markt und vermitteln die von ihnen vertretenen Künstler gegen eine Provision. Um erfolgreich zu sein, müssen Theater- und Künstleragenten fundierte Kenntnisse im künstlerischen Bereich sowie im Vertrags- und Tarifrecht besitzen, müssen vertraut mit den Strukturen von Theaterbetrieben sein und Kontakte zu Intendanten, Regisseuren, darstellenden Künstlern und ggf. auch zum Film- und Fernsehbereich pflegen (vgl. Bendixen 2001: 192).¹¹³

Die Ausbildung zum Schauspieler bzw. Tänzer kann in Deutschland an **privaten Schauspielschulen bzw. Tanzakademien** oder an **staatlichen Hochschulen** – in der Regel an Musik- und Theaterhochschulen – absolviert werden. Andere Theaterberufe können teilweise an Kunsthochschulen erlernt werden (z. B. Bühnenbild) und an Schauspielschulen oder theaterwissenschaftlichen Instituten an Universitäten (z. B. Bühnenregie und Bühnendramaturgie) (vgl. Heinrichs 2006: 234 f.). Das Pendant zu Musikschulen und Jugendkunstschohlen sind im Tanzbereich die **Tanz- und Ballettschulen**, welche Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen die Möglichkeit bieten, eine tänzerische Grundausbildung zu erhalten. Anders als Musikschulen und Jugendkunstschohlen existieren Tanz- und Ballettschulen nur in privatwirtschaftlicher Form, die öffentliche Hand engagiert sich in diesem Bildungsbereich bislang nicht.

Theaterbetriebe spielen in der Darstellenden Kunst als Orte der Präsentation von theatralischen und tänzerischen Werken eine Schlüsselrolle. Die Erscheinungsformen von Theatern reichen von öffentlichen Institutionen über gemeinnützige Privattheater bis hin zu kommerziellen Betrieben wie Varietés und Musicaltheatern. Hinsichtlich der **öffentlichen Theater** ist zu unterscheiden zwischen Staatstheatern, welche sich in der Trägerschaft eines Bundeslandes befinden und zu mindestens 50

¹¹⁰ Siehe vertiefend hierzu Brauneck 2007 und Jeschonnek 2010.

¹¹¹ Vernachlässigt werden an dieser Stelle Übertragungen von Theater- und Tanzveranstaltungen im Rundfunk, da diese eine recht geringe Bedeutung für die Sparte der Darstellenden Kunst besitzen. Dies liegt u. a. daran, dass nur wenige der vielen Facetten theatralischer bzw. tänzerischer Vorstellungen auf diese Weise wiedergegeben werden können. Daher ist die mediale Distribution in der Darstellenden Kunst bei weitem nicht so stark ausgeprägt wie im Musiksektor (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 104 f. und Prognos/ICG kulturplan 2012: 40).

¹¹² Siehe vertiefend hierzu Jähig-Ostertag 1971 und Watzka 2006.

¹¹³ Siehe vertiefend hierzu Watzka 2006.

Prozent aus Landesgeldern finanziert werden,¹¹⁴ Stadttheatern, welche kommunal getragen sind und häufig ergänzend zu den städtischen Mitteln Landeszuschüsse erhalten,¹¹⁵ und Landesbühnen bzw. Landestheatern.¹¹⁶ Letztere werden in der Trägerschaft eines Bundeslandes geführt, haben ihren Stammsitz meist in kleineren und mittleren Städten und besitzen vorrangig die Aufgabe, Städte ohne eigene Theater zu bespielen (vgl. Heinrichs 2006: 212 f. und Jacobshagen 2010: 1, 3). Öffentliche Theater bedienen je nach Theatertyp die künstlerischen Sparten *Musiktheater*, *Schauspiel* und *Tanztheater/Ballett* in unterschiedlichem Umfang. So widmen sich Mehrspartentheater mehreren Sparten, Schauspieltheater konzentrieren sich auf Schauspielproduktionen und Musiktheater inszenieren Opern, Operetten und Musicals. Darüber hinaus sind spezialisierte Häuser im Bereich des Kinder- und Jugendtheaters und des Figurentheaters tätig (vgl. Röper 2001: 13-15).¹¹⁷

Nicht nur öffentlich finanzierte Institutionen widmen sich der Aufführung von theatralischen Werken, auch viele privatwirtschaftliche Unternehmen wie beispielsweise **Musicaltheater** betätigen sich in diesem Feld. Da diese Privatunternehmen sich nahezu ausschließlich über den Markt finanzieren und auf kommerziellen Erfolg ausgerichtet sind, haben sie Geschäftsmodelle entwickelt, welche eine hohe Amortisation ermöglichen (vgl. Söndermann 2010c: 12). Teil der privatwirtschaftlichen Theaterlandschaft sind außerdem **Tourneetheater**, welche ausschließlich im Gastspielbereich aktiv sind und in der Regel weder eine eigene Spielstätte noch ein festes Ensemble besitzen. Spielstätten werden von Tourneetheatern je nach Bedarf an verschiedensten Orten angemietet und das Ensemble wird passgenau für jede Produktion aus verschiedenen Künstlern, die meist per Werkvertrag engagiert werden, zusammengestellt. Tourneetheater bieten ihre Stücke meist in Städten an, welche kein eigenes Theater besitzen, und stellen damit die Hauptkonkurrenten für Landesbühnen dar (vgl. Heinrichs 2006: 213).¹¹⁸ Ähnlich wie Tourneetheater sind auch viele **freie Tanzensembles** an keiner Kulturinstitution fest verankert und arbeiten projektbezogen an verschiedenen Orten mit verschiedenen Besetzungen.¹¹⁹ Darüber hinaus existieren in der Darstellenden Kunst Tanz- und Theaterensembles, welche vorwiegend im Auftragsverhältnis für spartenfremde Institutionen wie Museen oder Wirtschaftsunternehmen arbeiten.

Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Theaterbetrieben sind **freie Theater** meist als professionelle privatrechtlich-gemeinnützige Betriebe organisiert und widmen sich häufig experimentellen und avantgardistischen Ausdrucksformen.¹²⁰ Darüber hinaus zählen **Kleinkunsthöfen**, **private Schauspielhöfen** und **Figurentheater** sowie **Variété-Theater** zu den Privattheatern, sofern sie von einer privaten Körperschaft oder einem privaten Unternehmen getragen werden. Häufig verfügen diese Privattheater über keine oder nur sehr kleine eigene Ensembles und arbeiten überwiegend mit gastierenden Künstlern zusammen. Der Status als Privattheater bleibt auch dann erhalten, wenn die Theaterbetriebe Zuschüsse der öffentlichen Hand erhalten, was häufig der Fall ist (vgl. Heinrichs 2006: 213, 219).

¹¹⁴ Staatstheater sind meist aus ehemaligen Hof- und Residenztheatern entstanden und besitzen daher in der Regel eine bedeutende Theatertradition und Spielstätten mit einer überdurchschnittlichen Kapazität hinsichtlich Bühnengröße und Zuschauerraum (vgl. Jacobshagen 2010: 1).

¹¹⁵ Der überwiegende Teil der heutigen Stadttheater ist aus privaten Initiativen im 19. Jahrhundert hervorgegangen. Zahlreiche dieser Privattheater wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts von Stadtverwaltungen übernommen (vgl. Jacobshagen 2010: 3).

¹¹⁶ Landesbühnen haben ihren Ursprung meist in ehemaligen Wanderbühnen und sind als eigene Theaterform in den 1920er Jahren entstanden (vgl. Jacobshagen 2010: 3).

¹¹⁷ Siehe zum Thema *Öffentlicher Theaterbetrieb* vertiefend Schmidle 2008 und Krebs 1996.

¹¹⁸ Siehe hierzu vertiefend Borowy 1998.

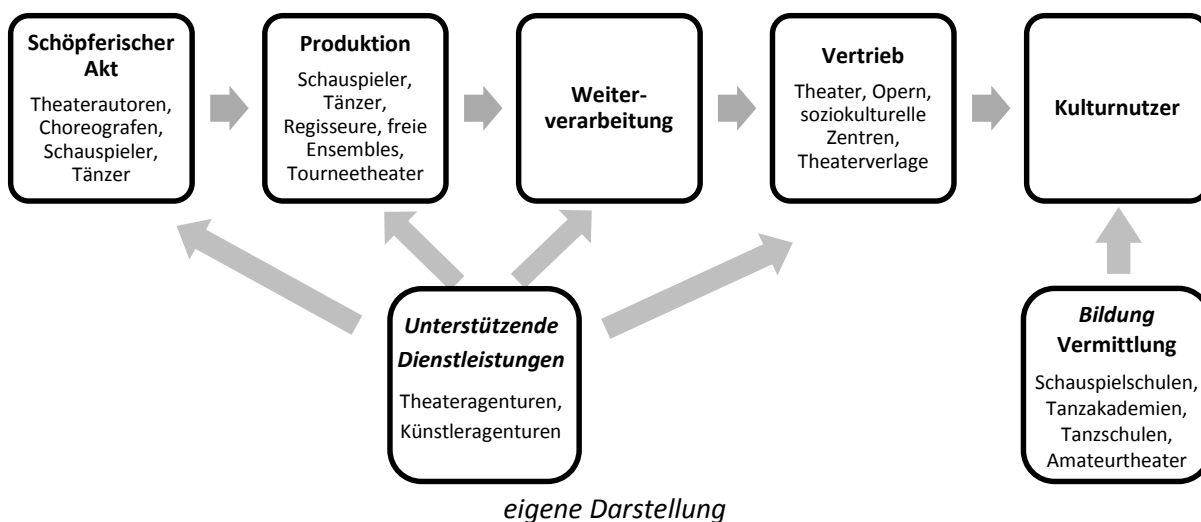
¹¹⁹ Siehe hierzu vertiefend Ehrlenbruch 1991.

¹²⁰ Siehe hierzu vertiefend Jeschonnek 2007 und Büscher/Schlewitt 1991.

Ein Betätigungsfeld für Laienschauspieler bieten schließlich **Amateurtheater** wie beispielsweise Mundartbühnen und Freilichttheater (vgl. Heinrichs 2006: 213). Sie bilden das Pendant zu Musik- und Gesangsvereinen im Musikbetrieb und sind Teil der in Deutschland stark ausgebildeten Laienkultur.¹²¹

Fügt man die skizzierten Akteure der Darstellenden Kunst in die kulturelle Wertschöpfungskette ein, so entsteht folgendes Bild:

Abbildung 13: Verortung der Akteure der Darstellenden Kunst in der Wertschöpfungskette¹²²



Die Beschreibung der Akteursstruktur in der Darstellenden Kunst hat verdeutlicht, dass die Sparte von vielen unterschiedlichen Institutionen und Personenkreisen geprägt ist. Um eine bessere Übersicht über diese Strukturen zu erhalten, werden abschließend die Akteure der Darstellenden Kunst nach ihrer Rechtsträgerschaft unterteilt abgebildet.¹²³

Abbildung 14: Überblick über die Akteure der Darstellenden Kunst

(nur ausgewählte Beispiele)

öffentlich-rechtliche Akteure		privatrechtlich-gemeinnützige Akteure		privatwirtschaftlich-kommerzielle Akteure	
Kommunen	Länder	Vereine/ Verbände	Freie Szene	Markt für Darstellende Kunst	Künstler
Stadttheater	Musik- und Theaterhochschulen, Staatstheater, Landestheater	Amateurtheater, Berufsverbände	Freie Theater, Freie Theaterensembles*, Freie Tanzensembles*	Theaterverlage, Theater- und Künstleragenturen, private Schauspielschulen und Tanzakademien, Tanz- und Ballettschulen, Musicaltheater, Tourneetheater, Kleinkunsth Bühnen, Varieté-Theater	Tänzer, Schauspieler, Regisseure, Theaterautoren, Choreografen

* Sofern freie Theaterensembles und freie Tanzensembles den Status der Gemeinnützigkeit nicht besitzen, sind sie nicht dem privatrechtlich-gemeinnützigen, sondern dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Bereich zuzuordnen.

eigene Darstellung in Anlehnung an Heinrichs 2006: 136

¹²¹ Siehe hierzu vertiefend Wagner 2011.

¹²² Siehe hierzu auch die Darstellungen der Wertschöpfungsketten in der Darstellenden Kunst in Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 74, Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg 2006: 52-55, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 73 und Prognos/ICG kulturplan 2012: 40 f..

¹²³ Siehe zum Thema *Theaterbetrieb* vertiefend Brauneck/Schneilin 2007 und Röper 2001.

2.3.3 Akteursstruktur im Kunstbetrieb

Der Kunstbetrieb ist definiert als Teil des öffentlichen, gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Kultursektors, welcher sich der Produktion, Vermittlung und Vermarktung von Werken der Bildenden Kunst widmet. Diese Werke sind Grafiken, Gemälde und Skulpturen aller Epochen, Antiquitäten, Antiken, Exotica, Produkte des Kunstgewerbes sowie Fotografien und Werke der Medien-, Licht- und Aktionskunst (vgl. Heinrichs 2006: 59 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 85). Ebenso wie der Musikbetrieb weist auch der Kunstbetrieb eine große Heterogenität bzgl. seiner Strukturen und Akteure auf, die von bildenden Künstlern über Galerien, Kunsthändler und Auktionshäuser bis hin zu öffentlichen Museen und Kunsthallen reichen. Anders als im Musikbereich und in der Darstellenden Kunst ist die Wertschöpfungskette in der Bildenden Kunst recht kurz, da bedeutend weniger Beteiligte notwendig sind, um Kunstwerke zu erschaffen, zu produzieren, weiterzuverarbeiten, zu vertreiben und dem Publikum zu präsentieren (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 112). Der künstlerische Akt vollzieht sich in der Bildenden Kunst überwiegend nicht im Kollektiv, sondern im Rahmen der Arbeit eines einzelnen Künstlers, welcher die künstlerische Idee entwickelt und diese häufig auch selbst umsetzt (vgl. Colbert 2004: 11). Darüber hinaus prägt die persönliche Zusammenarbeit sowohl von Künstler und Galerist als auch von Galerist und Sammler den Kunstbetrieb (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 130). Ein weiteres Charakteristikum der Bildenden Kunst ist die überwiegende Herstellung von Unikaten. Eine Ausnahme bilden hierbei Editionen, welche jedoch in der Regel nur in limitierten Auflagen erstellt werden. Ebenso kommt es zu Reproduktionen, beispielsweise im Rahmen von Kunstdrucken oder bei der Vervielfältigung von Werken der Medienkunst (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 85).

Grundsätzlich kann der Kunstbetrieb in den Primär- und den Sekundärmarkt unterteilt werden. Der Primärmarkt stellt diejenige Stufe innerhalb der Wertschöpfungskette dar, auf welcher der Künstler im Rahmen von Ateliervverkäufen oder von Verkäufen, die durch Galeristen vermittelt werden, Einkommen erzielen kann. Auf dem Sekundärmarkt wird in Galerien, auf Kunstmessen, bei Auktionen und auf Internetportalen insbesondere mit etablierter Kunst gehandelt, die von einem Besitzer auf einen nächsten übergeht und nicht direkt aus dem Künstleratelier stammt. Solange sich ein Kunstwerk im Privatbesitz befindet, kann dieser Handel permanent fortgesetzt werden. Wird ein Kunstwerk zu öffentlichem Eigentum, z. B. indem es durch ein öffentliches Museum angekauft wird, wird der Handel mit dem Kunstwerk beendet und es verbleibt in der Regel dauerhaft im öffentlichen Besitz (vgl. ICG culturplan 2010: 55, 61 f., Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007: 67 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 85).¹²⁴ Die Existenz eines Sekundärmarkts im Kunstbereich ist dadurch möglich, dass Kunstwerke – anders als Konsumgüter wie beispielsweise eine Theatervorstellung – nicht verbraucht werden können und ein Kunstwerk seinen Besitzer durch Weiterverkauf ständig wechseln kann (vgl. ICG culturplan 2010: 55).

Genauso wie im Musikbetrieb und in der Darstellenden Kunst existiert auch im Kunstbetrieb die Dreiteilung der Akteure in *Schöpfer*, *Interpret* und *Rezipienten*. Der **bildende Künstler** ist dabei als Maler, Bildhauer, Videokünstler, Aktionskünstler usw. schöpferisch tätig. In der Bildenden Kunst fallen die *Kreation* und die *Produktion* eines Kunstwerkes häufig in der Person des Künstlers zusammen, sofern dieser die Herstellung des Werkes nicht an Assistenten delegiert oder an externe Unternehmen

¹²⁴ In Ausnahmefällen werden Kunstwerke dem Kunstmarkt auch wieder zugeführt, nachdem sie in öffentlichem Besitz gewesen sind. Dies ist der Fall, wenn Museum entgegen ihres Auftrages Kunstwerke aus ihrem Eigentum veräußern oder wenn eine kriminelle Privatisierung von Kunst durch Kunstraub und Unterschlagung stattfindet (vgl. ICG culturplan 2010: 55).

vergift (vgl. ICG culturplan 2010: 55, 57, 62 und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 87).¹²⁵ Diejenigen Künstler, welche mit ihrer künstlerischen Tätigkeit ihren Lebensunterhalt bestreiten, sind Teil des privatwirtschaftlichen Kunstbetriebs, sofern sie nicht als Dozenten an einer Jugendkunsthochschule, einer Kunstakademie oder im Bereich der Kunstvermittlung an öffentlichen Kunstmuseen beschäftigt sind. Anders als im Musikbetrieb und in der Darstellenden Kunst stehen den Schöpfern und Produzenten in der Bildenden Kunst sehr wenige Beschäftigungsmöglichkeiten im öffentlichen und im intermediären Bereich zur Verfügung (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 94). Ergänzend zu den Erlösen aus dem Verkauf von Kunstwerken haben bildende Künstler jedoch die Möglichkeit, staatliche Unterstützung in Form von Stipendien, Atelierförderungen, Werkankäufen usw. zu erhalten (vgl. Heinrichs 2006: 68f, 87f, 94 und (vgl. ICG culturplan 2010: 57).¹²⁶

Obgleich eine Ausbildung an einer **Kunsthochschule** nicht Voraussetzung zur Ausübung des Berufs des bildenden Künstlers ist, verbringen Künstler ihre Ausbildungs- und Entwicklungsphase meist in einer staatlichen Kunsthochschule oder in einer privaten Kunstakademie. Die Mehrheit der Kunsthochschulen in Deutschland steht in der Tradition der *Freien Kunst*. In der Regel werden die Studienfächer *Grafik, Freie Kunst und Malerei* sowie *Bildhauerei und Plastik* angeboten, ergänzt durch Angebote wie *Buchkunst, Restaurierung, Design, Architektur, Medienkunst* usw. (vgl. Heinrichs 2006: 94 und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 126). Kunsthochschulen sind vielfach nicht mehr ausschließlich für die Ausbildung des künstlerischen Nachwuchses zuständig, sondern bilden zunehmend einen *Markt vor dem Markt* (s. ICG culturplan 2010: 65). Die meist jährlichen Akademierundgänge sind wichtige Vermittlungs- und Distributionsplattformen, die es jungen Künstlern ermöglichen, sich interessierten Galeristen und Sammlern zu präsentieren und damit erste Kontakte zum Kunstmarkt und zur Öffentlichkeit herzustellen. Darüber hinaus sind die Netzwerke der Hochschulprofessoren für Kunststudenten von großer Bedeutung, um Zugang zur Kunstszene zu erlangen (vgl. ICG culturplan 2010: 63 ff.). Die Ausbildung an **freien Kunstschulen**, welche als private Bildungsunternehmen organisiert sind, dient meist der Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung an einer staatlichen bzw. staatlich anerkannten Kunsthochschule. Kommunale **Jugendkunstschulen** ergänzen das Angebot der freien Kunstschulen und bieten – ähnlich wie Musikschulen im Musikbereich – eine künstlerische Grundausbildung (vgl. Heinrichs 2006: 94).

Um Zugang zum Kunstmarkt zu erlangen, arbeiten Künstler in der Regel mit **Galeristen** zusammen, welche sie vertreten und gezielt auf dem Markt platzieren (vgl. Boll 2009: 31). Zwar ist das Hauptziel von Galerien, Kunstwerke ihrer Künstler an Käufer zu vermitteln und den vereinbarten Anteil an den Verkaufserlösen zu erhalten, die Tätigkeit von Galerien geht jedoch über diesen reinen Vermittlungs- und Verkaufsvorgang hinaus. Galeristen versuchen, die von ihnen vertretenen Künstler bekannt zu machen und für stabile bzw. steigende Preise zu sorgen. Um diese Ziele zu erreichen, präsentieren Galerien in ihren Räumen Arbeiten der Künstler, produzieren Kataloge, vermitteln ihre Künstler an Museen, präsentieren sie auf Kunstmessen und pflegen Kontakte zu Kunstkritikern, Sammlern, Kunsthändlern und Privatkäufern (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 129 ff., Heinrichs 2006: 76 und ICG culturplan 2010: 57, 62, 65). Um diesen vielfältigen Aufgaben gerecht werden zu können, vertreten

¹²⁵ So setzt beispielsweise Jeff Koons in seinen Arbeiten spiegelpolierte Edelstahltafeln ein, die von der DESIGN FAKTORY GmbH hergestellt werden (vgl. www.designfactory-cmb.de, 24. Februar 2011), so dass hier der schöpferische Akt und die Produktion nicht zusammenfallen.

¹²⁶ Siehe vertiefend hierzu Weinhold 2005: 15-28.

Galerien in der Regel eine überschaubare Anzahl von Künstlern und gestalten durch die Auswahl der Künstler ihr eigenes Programm (vgl. Heinrichs 2006: 76 und Boll 2009: 32).¹²⁷

Weitere Akteure der kommerziellen Kunstvermittlung sind Kunsthändler, Antiquariate und Kunstmessen. **Kunsthändler** bieten ihren Kunden Beratung beim Kauf von Kunstwerken an, erstellen Sammlungskonzepte, begleiten Sammler beim Besuch von Galerien und Messen und stellen Kontakte zwischen ihren Kunden und Künstlern her (vgl. ICG culturplan 2010: 67). **Antiquariate** bieten meist altes Kunstgewerbe und Bücher in ihren Räumlichkeiten, im Internet und auf Messen an (vgl. Boll 2009: 31). Zu einem immer bedeutenderen Ausstellungs- und Verkaufsort für Galeristen und damit zu einem wichtigen Akteur in der Distribution von Kunst entwickeln sich **Kunstmessen**. Durch eine Präsenz auf renommierten Kunstmessen steigern Galerien sowohl ihren eigenen Bekanntheitsgrad auf dem Kunstmarkt als auch den der von ihnen vertretenen Künstler (vgl. ICG culturplan 2010: 62, 66). Auswahlkommissionen entscheiden meist darüber, welche Galerien an der jeweiligen Kunstmesse teilnehmen dürfen. Daher ist für junge Galerien bereits die Teilnahme an einer Kunstmesse ein Erfolg, selbst wenn keine Verkäufe getätigt werden können (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 134 und Heinrichs 2006: 79 f.).¹²⁸

Ein weiterer Akteur im Bereich der kommerziellen Kunstvermarktung sind **Auktionshäuser**. Unter Kunstauktionen wird die Veräußerung von Antiquitäten und Kunstwerken „*innerhalb eines versammelten oder durch technische Hilfsmittel präsenten potenziellen Käuferkreises zu einer bestimmten Zeit an einem festgelegten Ort unter einheitlicher Leitung*“ verstanden (s. Boll 2009: 33). Charakteristisch für die Kunstauktion ist, dass das Kunstwerk im Wettbewerb zwischen den Interessenten zum höchsten erzielbaren Preis verkauft wird (vgl. Boll 2009: 33). Auktionshäuser sind als Vermittler zwischen Einlieferern zu verkaufender Kunstwerke und Käufern tätig. Sie nehmen die Werke in Kommission, präsentieren sie in Katalogen und Vorbesichtigungen, versteigern sie an den jeweils Höchstbietenden und erhalten für ihre Vermittlungsleistung ein Aufgeld (vgl. ICG culturplan 2010: 63).

Eine große Bedeutung auf dem Kunstmarkt besitzen zudem **Art Consultants**, welche mittels ihrer kunsthistorischen, ökonomischen und steuerrechtlichen Kenntnisse Sammler und Museen beim Erwerb von Kunstwerken und bei der Durchführung einzelner Projekte beraten. Insbesondere im Kontext von Firmensammlungen spielen Kunstberater eine wichtige Rolle. Art Consultants sind überwiegend selbständig tätig, da nur wenige Privatsammlungen fest angestellte Kunstberater beschäftigen (vgl. Boll 2009: 34 f.).

Kunstvereine wirken in der Vermittlung zwischen Künstlern, Kunstinstitutionen und dem Kunstmarkt und sind als nicht kommerzielle bürgerschaftliche Organisationen ein wichtiger Ort für den Kunstdiskurs, die Präsentation von Kunstwerken und die kunstpädagogische Arbeit. Darüber hinaus treten Kunstvereine als Verkäufer von Kunstwerken auf, beispielsweise indem sie ihren Mitgliedern Jahresgaben der ausgestellten Künstler anbieten.¹²⁹ Es existieren unterschiedlichste Formen von Kunstvereinen, die von hauptsächlich durch privates Engagement getragenen Organisationen bis hin zu öffentlich stark subventionierten Einrichtungen reichen (vgl. ICG culturplan 2010: 64, 67 f. und Heinrichs 2006: 65).¹³⁰ Für bildende Künstler sind außerdem öffentliche Kunstinstitutionen wie

¹²⁷ Siehe vertiefend hierzu Weinhold 2005: 63-79.

¹²⁸ Siehe vertiefend hierzu Weinhold 2005: 80-86.

¹²⁹ Jahresgaben sind Kunstwerke, die in geringer Auflage für einen Kunstverein hergestellt werden. Die Mitglieder des Kunstvereins – und häufig auch Externe – können die Arbeiten zu einem günstigen Preis erwerben (vgl. ICG culturplan 2010: 64, 68).

¹³⁰ Siehe vertiefend hierzu Gerlach 1994.

Kunstmuseen, Kunsthallen¹³¹ und **städtische Galerien** wichtige Ausstellungsorte, um sich auf dem Kunstmarkt positionieren zu können, denn die Kerntätigkeit von öffentlichen Kunstinstitutionen liegt zwar in der Vermittlung von Kunst an die Rezipienten, jedoch beeinflussen diese durch ihr Urteil den Wert eines Kunstwerkes und somit auch den Kunstmarkt. Dementsprechend hebt eine Ausstellung in einer öffentlichen Einrichtung den Stellenwert eines Künstlers im Kunstgeschehen und somit auch dessen Marktwert (vgl. Heinrichs 2006: 86, Boll 2009: 11, 42, ICG kulturplan 2010: 55, 61 f. und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut 2012: 85f, 96). Ein weiterer Vorteil für den Künstler ist die kostenlose Nutzung der Ausstellungsfläche in Kunstmuseen, Kunsthallen und städtischen Galerien. In der Regel muss lediglich bei Verkäufen eine Provision an die jeweilige Institution abgetreten werden. Darüber hinaus unterstützt der meist zur Ausstellung erscheinende Katalog, der üblicherweise von einem **Kunstverlag** gestaltet und produziert wurde, den Künstler dabei, seinen Bekanntheitsgrad zu steigern (vgl. Heinrichs 2006: 72-75). Schließlich kommt Kunstmuseen, Kunsthallen und städtischen Galerien neben ihrer kunstvermittelnden Funktion eine wichtige Rolle als Käufer von Kunst zu (vgl. Heinrichs 2006: 84 f.). Um den klassischen Aufgaben nicht nur des Sammelns, Forschens und Vermittelns, sondern auch des Bewahrens gerecht zu werden, findet zudem eine Zusammenarbeit mit freiberuflichen oder an den Kunstinstitutionen fest angestellten **Restauratoren** statt. Neben öffentlich getragenen Museen und Kunsthallen existieren privat geführte **Sammlermuseen**, in welchen Privatsammler ihre erworbenen Kunstwerke öffentlich präsentieren.¹³²

Als neue Akteure des Kunstbetriebs sind in den letzten Jahren **Ausstellungsagenturen** und **Kuratoren** hinzugekommen. Erstere werden von Ausstellungsbetrieben beauftragt, den gesamten Vorgang der Ausstellungsorganisation zu übernehmen, von der Auswahl der Künstler und Werke über die Ausstellungsgestaltung, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Plakat- und Kataloggestaltung bis hin zur Durchführung der Vernissage und dem Ausstellungsabbau (vgl. Heinrichs 2006: 73). Kuratoren konzipieren meist als Freiberufler – teils beauftragt von Museen und großen Kunstaussstellungen, teils in selbst initiierten Projekten – Ausstellungen. Sie sind in einer Zwischenstellung im Kunstmarkt tätig, da sie weder Künstler noch Verwerter sind. Häufig ist es das Ziel von Kuratoren, durch die Zusammenstellung von Kunstwerken ein eigenes Kunstwerk in Form einer außergewöhnlichen Kunstaussstellung zu schaffen (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 133).^{133 134}

¹³¹ *Kunstmuseen* sind Einrichtungen, welche eine eigene Kunstsammlung besitzen und sich intensiv dem Sammeln von Kunst widmen. *Kunsthallen* sind dagegen per Definition reine Ausstellungsinstitutionen, die wechselnde Ausstellungen in musealer Form präsentieren und keine eigene Sammlung besitzen. Jedoch finden zwischen dem Typ *Kunstmuseum* und dem Typ *Kunsthalle* zunehmend Vermischungen statt, indem *Kunsthallen* Werkankäufe tätigen und *Kunstmuseen* zunehmend Wechselausstellungen in Ergänzung zu Dauerausstellungen zeigen.

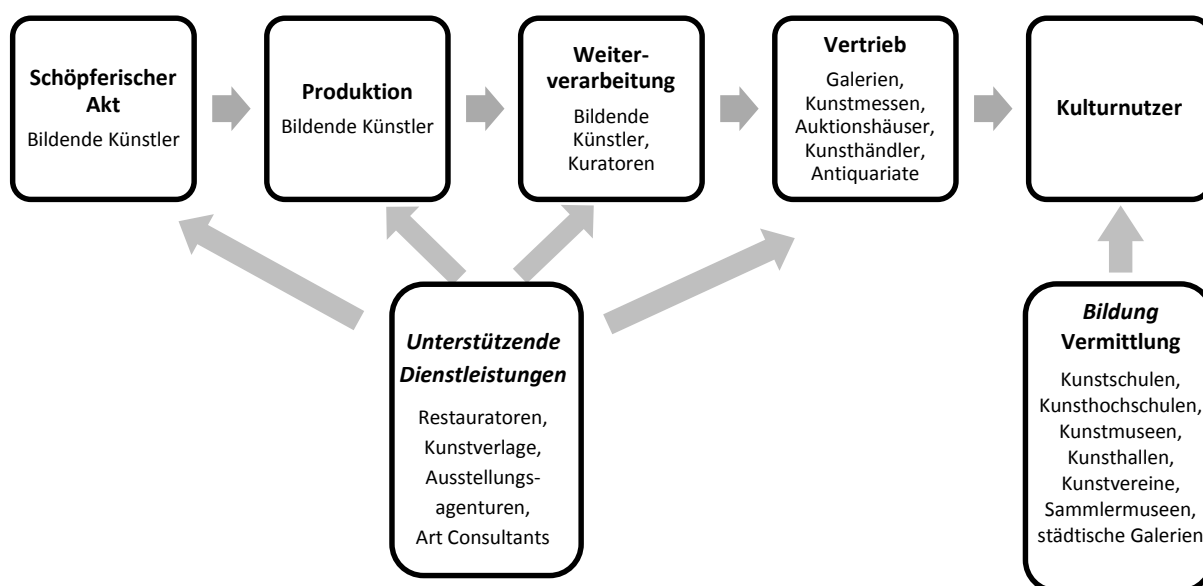
¹³² Eine weitere Möglichkeit für Sammler, ihre Kunstwerke zugänglich zu machen, ist die Bereitstellung von Kunstwerken als Leihgaben an öffentliche Museen. Dies geschieht häufig nicht aus rein mäzenatischen Beweggründen, sondern ebenso aus wirtschaftlichen Überlegungen, denn die Präsentation einer Sammlung in einem öffentlichen Museum steigert deren Wert signifikant. Zudem haben öffentliche Museen im Rahmen der Zusammenarbeit mit Sammlern zwar den Vorteil, interessante Kunstwerke präsentieren zu können, ohne diese selbst besitzen zu müssen, sie sind jedoch meist verpflichtet, für die Restaurierung selbst aufzukommen und die ordnungsgemäße Aufbewahrung der Werke sicherzustellen (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 133). Die Beziehung zwischen Sammlern und Museen, ist also eine geschäftliche, die nicht immer unproblematisch ist (vgl. Magdowski 2005 und Heinrichs 2006: 82 f.).

¹³³ Siehe vertiefend hierzu Ziese 2010.

¹³⁴ Siehe zum Thema *Kunstmarkt* vertiefend Boll 2009, Meyer/Even 2003 und Herchenröder 2000.

Verortet man die beschriebenen Akteure des Kunstbetriebs in der kulturellen Wertschöpfungskette, so entsteht folgendes Bild:

Abbildung 15: Verortung der Akteure des Kunstbetriebs in der Wertschöpfungskette¹³⁵



eigene Darstellung

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Akteursstruktur im Kunstbetrieb sehr vielfältig ist. Daher soll die folgende Tabelle die Akteure des Kunstbetriebs anhand ausgewählter Beispiele und kategorisiert nach dem Kriterium ihrer Rechtsträgerschaft im Überblick aufzeigen.

Abbildung 16: Überblick über die Akteure des Kunstbetriebs

(nur ausgewählte Beispiele)

öffentlich-rechtliche Akteure		privatrechtlich-gemeinnützige Akteure		privatwirtschaftlich-kommerzielle Akteure	
Kommunen	Länder	Vereine/ Verbände	Stiftungen	Kunstmarkt	Künstler
Kunstmuseen, Kunsthallen, Städtische Galerien, Jugendkunst- schulen, Festspiele	Kunsthoch- schulen, Rundfunk- klangkörper	Kunstvereine, Private Sammler- museen, Berufsverbände, freie Kunstschulen	Kunststiftungen	Galerien, Kunsthandel, Antiquariate, Kunstmessen, Auktionshäuser, Kunstverlage, Ausstellungs- agenturen, Art Consultants	Künstler, Restauratoren, Kuratoren

eigene Darstellung in Anlehnung an Heinrichs 2006: 136

¹³⁵ Siehe hierzu auch die Darstellungen der Wertschöpfungsketten im Kunstbetrieb in Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 62, Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007: 76, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 51, ICG kulturplan 2010: 55, 60, 70 und Prognos/ICG kulturplan 2012: 30 f..

2.4 Fazit

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben deutlich gemacht, dass der Kulturbetrieb und dessen einzelne Akteure anhand von Ordnungskriterien wie *künstlerische Sparten*, *Position in der kulturellen Wertschöpfungskette*, *Rechtsträgerschaft*, *Rechtsform*, *Finanzierung* und *Zielsetzung* systematisiert werden können. Die vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten dieser einzelnen Kriterien lassen jedoch eine Fülle an möglichen Erscheinungsformen von Kulturbetrieben entstehen. Zudem können Kultureinrichtungen teilweise nicht eindeutig bestimmten Kategorien zugewiesen werden¹³⁶ und auch die Position einer Kulturinstitution in der kulturellen Wertschöpfungskette ist nicht immer klar zu definieren.¹³⁷ Ferner ist es immer weniger möglich, anhand der Rechtsform einer Kultureinrichtung auf deren Trägerschaft zu schließen¹³⁸ und die Finanzierungsquellen von Kultureinrichtungen sind zunehmend vielfältig.¹³⁹ Schließlich besteht eine große Bandbreite hinsichtlich der Zielsetzungen von Kulturinstitutionen, denn in der Praxis verfolgen die Einrichtungen meist nicht nur ein bestimmtes Ziel, sondern vielmehr ein mehrdimensionales Bündel an Zielen. Diese Unschärfe der Ordnungskriterien führt u. a. dazu, dass das *Drei-Sektoren-Modell*, welches auf den Aspekten der Rechtsträgerschaft und der Zielsetzung fußt, recht schnell an seine Grenzen stößt. Das Modell ist somit weniger für eine exakte Abbildung der kulturbetrieblichen Praxis geeignet als für eine heuristische Annäherung an die Strukturen des Kulturbetriebs. Ebendiese Funktion soll das *Drei-Sektoren-Modell* in der vorliegenden Arbeit erfüllen. Die in diesem Kapitel skizzierte Systematisierung des Kulturbetriebs anhand verschiedener Kriterien ist für die vorliegende Arbeit wesentlich, um das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Kulturinstitutionen strukturiert betrachten zu können. Von besonderer Relevanz ist dabei die Unterteilung in Sektoren und Sparten, welche im weiteren Verlauf eine wesentliche Grundlage für die Studie darstellen wird. Zudem bildet der Überblick über die Akteursstrukturen in der Musik, der Darstellenden Kunst und der Bildenden Kunst eine wichtige Basis für die spätere Untersuchung der intersektoralen Netzwerke in diesen Sparten.

¹³⁶ Beispielsweise sind Kulturinstitutionen bisweilen in mehreren Sparten aktiv, wobei insbesondere die Verflechtungen zwischen dem Musikbetrieb und der Darstellenden Kunst stark ausgeprägt sind. So bieten Mehrspartenhäuser sowohl theatralische als auch musikalische Werke dar, Künstleragenturen vermitteln häufig sowohl Musiker als auch Schauspieler und Musikhochschulen offerieren nicht selten auch Studiengänge im Bereich der Darstellenden Kunst.

¹³⁷ Z. B. treten Musikschulen zusätzlich zu ihrer Kerntätigkeit der Musikvermittlung als Veranstalter auf oder Musiklabels produzieren ihre Aufnahmen selbst und integrieren damit die Tätigkeit eines Tonstudios in ihr Geschäftsmodell. Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.2.1.

¹³⁸ So werden öffentliche Institutionen bisweilen von öffentlich-rechtlichen Rechtsformen im Rahmen einer *formellen Privatisierung* in private Rechtsformen überführt (vgl. Heinrichs 1999: 70 und Föhl 2010a: 38 f.).

¹³⁹ Öffentlich getragene Kulturinstitutionen sind aufgrund der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte zunehmend gezwungen, ihre Eigenerlöse zu steigern und private Finanzierungsquellen wie Sponsoring und Spenden zu erschließen (vgl. Klein 2007: 207-211 und Bendixen/Heinze 1999: 40). Zudem erhalten privatrechtlich-gemeinnützige Kulturorganisationen häufig Zuschüsse der öffentlichen Hand.

3 Kulturwirtschaft und Kulturpolitik

Kulturelles Handeln findet nie in einem kontextlosen Raum statt. Verschiedene Rahmenbedingungen wirken auf das Kulturleben ein und erweitern oder begrenzen damit die Gestaltungsmöglichkeiten von Kulturarbeit. Eine bedeutende Rolle spielt hierbei die Kulturpolitik, indem sie die Bedingungen, unter denen die kulturelle Produktion in den drei Sektoren des Kulturbetriebs stattfindet, entscheidend formt und somit auch das intersektorale Beziehungsgeflecht beeinflusst. Aufgründdessen ist Kulturpolitik „*ein ganz wesentlicher 'Umweltfaktor' für das Handeln jeder Kulturunternehmung*“ (s. Klein 2004: 79). Im Folgenden wird daher zunächst eine Definition des Begriffs *Kulturpolitik* vorgenommen, es wird die *Theorie der meritorischen Güter* als Grundlage kulturpolitischen Handelns erläutert und es werden die Ziele, Aufgaben und Instrumente von Kulturpolitik sowie grundlegende kulturpolitische Steuerungsformen vorgestellt.

Die Interdependenzen zwischen Kulturpolitik und Kulturwirtschaft sowie zwischen öffentlichem Kulturbetrieb und Kulturwirtschaft wurden bisher nur ansatzweise wissenschaftlich beleuchtet (vgl. Kapitel 1.2). Diese Zusammenhänge sind für die Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb und für die daraus abzuleitenden kulturpolitischen Handlungsimplicationen im Rahmen dieser Arbeit jedoch äußerst relevant. Daher werden im zweiten Teil dieses Kapitels die Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb untersucht. Zunächst werden dabei die Interdependenzen zwischen diesen drei Feldern betrachtet und es wird die Beschäftigung der Kulturpolitik und weiterer Politikfelder mit dem Thema *Kulturwirtschaft* skizziert. Zudem wird überprüft, ob die Kulturwirtschaft und deren Aktivitäten eine Bedeutung für die Umsetzung kulturpolitischer Ziele besitzen und ob kulturpolitische Instrumente zur Förderung der Kulturwirtschaft eingesetzt werden können. Schlussendlich werden kulturpolitische Eingriffsmöglichkeiten im Kontext der Kulturwirtschaftsförderung aufgezeigt und es wird ein Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft entwickelt.

3.1 Begriff und Grundlagen der Kulturpolitik

3.1.1 Begriff *Kulturpolitik*

Der Kulturpolitikbegriff ist abhängig von dem jeweiligen Kultur- und Politikverständnis, auf welches er sich bezieht. Es soll an dieser Stelle jedoch darauf verzichtet werden, auf die verschiedenen Dimensionen von Kultur und Politik einzugehen. Ebenso werden Aspekte der Kulturpolitik, welche für die vorliegende Arbeit nur geringfügig relevant sind, wenig thematisiert. Stattdessen sei auf entsprechende Quellen verwiesen, welche diese Gesichtspunkte bereits umfassend behandeln.¹⁴⁰ Der vorliegenden Arbeit wird eine Definition von Kulturpolitik zugrunde gelegt, welche im deutschen Kulturbetrieb sehr gebräuchlich ist. Ihr zufolge wird Kulturpolitik als politisches Handeln bezeichnet, welches reglementierend in die kulturelle Sphäre eingreift und öffentliche Gelder von politischen Institutionen für allgemein zugängliche kulturell-künstlerische Aktivitäten aufwendet (vgl. Wagner 2010: 175). Aufgrund des deutschen Föderalismus und der Prinzipien der *Kulturhoheit der Länder* und der *kommunalen Selbstverwaltung* besteht dabei eine Aufgabenteilung zwischen gesamtstaatlichen,

¹⁴⁰ Eine umfassende Betrachtung des Begriffs *Politik* nimmt u. a. Meyer in seiner Publikation „*Was ist Politik?*“ vor (Meyer 2003: 41). Dem Begriff *Kultur* nähern sich u. a. Klein, Fuchs und Zembylas an (Klein 2005, Fuchs 2007 und Zembylas 2004). Dem Thema *Kulturpolitik* widmen sich u. a. Klein, Fuchs und von Beyme (Klein 2005, Fuchs 2007: 21 f. und von Beyme 2012). Ein ausführlicher Überblick über die historische Entwicklung von Kultur und Kulturpolitik ist in der Monografie „*Fürstenhof und Bürgergesellschaft. Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik*“ von Wagner zu finden (Wagner 2009a). Zu den Grundmotiven der Kulturpolitik in der Zeit nach 1945 siehe u. a. Klein 2004, Klein 2005, Klein 2007, Schulze 2005 und Heinrichs 1999. Bzgl. der rechtlichen Rahmenbedingungen von Kulturpolitik siehe u. a. Klein 2005, Scheytt 2005 und Scheytt 2011. Die Akteure der Kulturpolitik beschreiben u. a. Schulze, Klein und Scheytt (Schulze 2005, Klein 2005 und Scheytt 2008b).

regionalstaatlichen und kommunalen Instanzen. Die Ausgestaltung der Kulturpolitik ist vorrangig Sache der Bundesländer und Kommunen, wohingegen sich der Bund größtenteils auf ordnungspolitische Aufgaben, die Außenkulturpolitik und die Hauptstadtkultur beschränkt (vgl. Scheytt 2008b: 116-141).¹⁴¹ Mit Ausnahme von Mindeststandards für Archiv- und Bibliothekswesen sowie Denkmalpflege stellt Kulturförderung keine Pflichtaufgabe, sondern eine freiwillige Aufgabe dar, deren Ausprägung stark von den finanziellen Mitteln der jeweiligen Gebietskörperschaft abhängt (vgl. Scheytt 2011: 6 f.).

3.1.2 *Theorie der meritorischen Güter als Handlungslogik der Kulturpolitik*

Als kulturpolitische Handlungslogik dient im Allgemeinen die *Theorie der meritorischen Güter*. Dieser normative Ansatz ist fest in der deutschen Kulturpolitik verankert und bildet das Fundament des Selbstverständnisses Deutschlands als *Kulturstaat*. Um die *Theorie der meritorischen Güter* zu erläutern, muss zunächst zwischen den verschiedenen Güterklassen differenziert werden, welche für das staatliche Handeln im Kulturbereich relevant sind: *Wirtschaftsgüter*, *öffentliche Güter* und *meritorische Güter* (vgl. Haselbach u. a. 2012: 218). *Wirtschaftsgüter* sind materielle Produkte und immaterielle Dienstleistungen, welche auf Märkten nach dem Prinzip von Angebot und Nachfrage gehandelt werden.¹⁴² Sie unterliegen privaten Verfügungsrechten, die andere Personen von der Nutzung des Produktes ausschließen und damit lediglich den Besitzer des Gutes zu dessen Nutzer machen (vgl. Gottschalk 2006: 27, 40). Erweist sich das Geschäftsmodell eines Anbieters von Wirtschaftsgütern als ökonomisch erfolglos, so verschwindet dieses vom Markt (vgl. Haselbach u. a. 2012: 218). *Öffentliche Güter* werden dagegen diesem Marktmechanismus durch den Staat entzogen, der ein zentrales Interesse an der Herstellung entsprechender Güter hat. Der Staat agiert dabei insbesondere an jenen Punkten, an denen ein Versagen des Marktes besteht und stellt der gesamten Bevölkerung diese *öffentlichen Güter* zur Verfügung. Somit obliegt die Entscheidung über den Umfang und die Verfügbarkeit dieser Güter dem Staat (vgl. Haselbach u. a. 2012: 218 f.). Charakteristisch ist für *öffentliche Güter*, dass ein nicht ausschließbarer und nicht rivalisierender Konsum vorliegt, d. h. dass – anders als beim *Wirtschaftsgut* – der Konsum eines *öffentlichen Gutes* durch ein Individuum den Konsum des Gutes durch eine andere Person nicht beeinträchtigt (vgl. Gottschalk 2006: 27, 40). Im deutschen Kulturbetrieb sind *öffentliche Güter* im Bereich des Archiv- und Bibliothekswesens sowie des Denkmalsschutzes vorhanden, wo Mindeststandards gesetzlich vorgeschrieben sind. Zwischen den Polen des *Wirtschaftsgutes* und des *öffentlichen Gutes* ist das *meritorische Gut* verortet. Es tritt zwar als reguläres *Wirtschaftsgut* auf dem Markt auf und unterliegt dem Prinzip von Angebot und Nachfrage, seine Produktion und sein Konsum werden jedoch staatlich gefördert (vgl. Haselbach u. a. 2012: 148). Diese Förderung wird damit begründet, dass das entsprechende Gut wertvoll und von hohem Nutzen für die Gesellschaft ist, in der erforderlichen Qualität aber nicht zu einem Preis produziert werden kann, der von den Konsumenten bezahlt werden würde, was dazu führt, dass das Gut nicht in ausreichendem Maße hergestellt wird (vgl. Klein 2007: 54 und Haselbach u. a. 2012: 53 f.). Dieser normativ begründete Status eines *meritorischen Gutes* ist nicht dauerhaft festgelegt, sondern unterliegt einem ständigen politischen und gesellschaftlichen Diskurs.¹⁴³ In Deutschland besitzen

¹⁴¹ Der Aufgabenbereich des Bundes erweitert sich seit den 1990er Jahren jedoch nach und nach und es existiert auf der Bundesebene eine Fülle von Akteuren, die die kulturpolitische Landschaft entscheidend mitgestalten. Aufgrund des Prozesses der europäischen Einigung und der steten Erweiterung der EU gewinnen darüber hinaus Akteure auf europäischer Ebene zunehmend an Bedeutung für die Kulturpolitik im Allgemeinen, aber auch für die Kulturpolitik in Deutschland (vgl. Scheytt 2008b: 116-141).

¹⁴² Dementsprechend ist der Preis für Güter hoch, wenn die Nachfrage das Angebot übersteigt. Dies ist beispielsweise beim Verkauf von Werken bekannter bildender Künstler zu beobachten. Ist das Angebot jedoch höher als die Nachfrage, so kann in der Regel nur ein niedriger Preis erzielt werden. Diese Vorgänge sind u. a. für die aktuelle Entwicklung im Tonträgermarkt charakteristisch.

¹⁴³ Beispiele für diesen anhaltenden Diskurs aus Bereichen jenseits des Kulturbetriebs sind u. a. Diskussionen über die Kilometerpauschale, die PKW-Abwrackprämie und die Eigenheimzulage (vgl. Haselbach u. a. 2012: 148 und Klein 2008: 48).

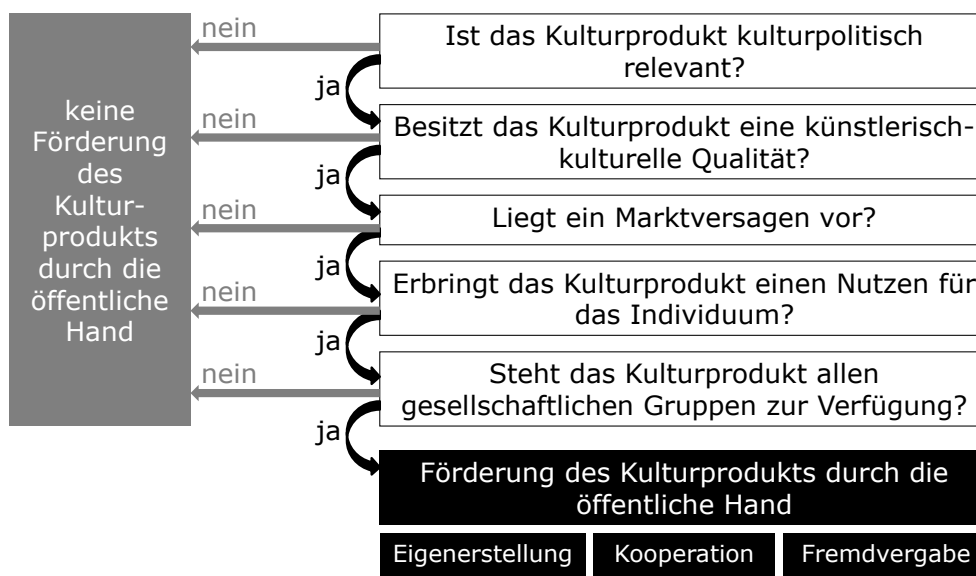
einige kulturelle Erscheinungsformen den Status des *meritorischen Gutes*,¹⁴⁴ wobei sich auch hier die Diskussion in ständiger Bewegung befindet.¹⁴⁵ In anderen Staaten stellt sich die Situation dagegen häufig anders dar. So werden beispielsweise im angelsächsischen Raum Kulturprodukte überwiegend als reguläre *Wirtschaftsgüter* betrachtet (vgl. Klein 2007: 54).

Der normative Entscheidungsprozess über den Status eines Kulturgutes als *meritorisches Gut* erfolgt zumeist über bestimmte Kriterien, welche politische, künstlerisch-kulturelle, wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte beinhalten. Diese Kriterien können vereinfacht in einem Stufenmodell dargestellt werden. Zunächst wird dabei das Kulturgut auf seine kulturpolitische Relevanz überprüft. Hierbei stehen Fragen wie „*Ist das geförderte Gut kulturpolitisch relevant? Werden mit der Förderung nachvollziehbare kulturpolitische Ziele verfolgt?*“ im Vordergrund (s. Haselbach u. a. 2012: 217). Diese Entscheidung ist von dem jeweiligen Staatsverständnis, dem vorherrschenden Kulturbegriff und der Intensität des Engagements der öffentlichen Hand für Kunst und Kultur abhängig. Anschließend kommen auf der nächsten Stufe künstlerisch-ästhetische Bewertungsaspekte zum Tragen. Die Frage nach der Qualität des Angebots ist dabei eingebettet in lokale Traditionen und aktuelle Strömungen in der Kulturszene. Im dritten Schritt wird hinterfragt, ob ein Marktversagen vorliegt, d. h. ob das Produkt bzw. die Dienstleistung auf Grundlage der Prinzipien des freien Marktes in ausreichender Menge für das Publikum zugänglich gemacht werden kann. Schließlich stellt sich auf der letzten Stufe die Frage, ob das Angebot dem Individuum einen Nutzen erbringt und allen sozialen Gruppen offensteht. Können all diese Fragen positiv beantwortet werden, so ist eine öffentliche Förderung des entsprechenden Kulturangebots begründet. Diese staatliche Förderung kann erfolgen, indem das *meritorische Gut* in *Eigenerstellung* – d. h. von Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft – hergestellt wird. Eine weitere Möglichkeit ist die Produktion des *meritorischen Gutes* in Kooperationen von öffentlichen und privaten Kulturanbietern. Ebenso kann die Herstellung des Kulturangebots durch *Fremdvergabe* in privat getragene Einrichtungen verlagert werden (vgl. Haselbach u. a. 2012: 217). Die folgende Darstellung des *meritorischen Filters* visualisiert schematisch die Überprüfung des meritorischen Charakters eines Kulturgutes.

¹⁴⁴ Grundlage für diese Entwicklung war einerseits die historisch bedingte Verbürgerlichung der Kultur und andererseits die Übernahme des höfischen Mäzenatentums durch die öffentliche Hand (vgl. Klein 2007: 54).

¹⁴⁵ Beispielhaft hierfür sind Jazzmusik, Popmusik und Computerspiele. Jazzmusik wurde jahrzehntelang als kulturpolitisch wenig relevante Musikrichtung betrachtet, entwickelte sich bis heute jedoch nach und nach zu einem selbstverständlichen Bestandteil des hochkulturellen Kanons. Popmusik besitzt dagegen aktuell noch nicht den Status des *meritorischen Gutes*, weshalb der Popmusikbereich nicht im selben Maße in den Genuss öffentlicher Förderung kommt wie klassische Musik (vgl. Gottschalk 2006: 41–44). Aber auch in diesen Diskurs ist Bewegung geraten. So werden renommierte Ausbildungseinrichtungen im Popmusikbereich verstärkt als *kulturelle Leuchttürme* betrachtet und experimentelle Kombinationen von E- und U-Musik haben während der letzten Jahre zunehmend Eingang in den Konzertsaal gefunden, welcher bis dahin insbesondere klassischen Konzerten vorbehalten war. Computerspiele sind dagegen in der Öffentlichkeit größtenteils noch nicht als Bestandteil der Kultur akzeptiert, während die Bundesregierung den künstlerischen Wert dieses Mediums bereits durch die Verleihung des *Deutschen Computerspielpreises* anerkennt.

Abbildung 17: Meritorischer Filter zur Überprüfung des meritorischen Charakters eines Kulturgutes



eigene Darstellung

Der Staat kann neben der Produktion *meritorischer Güter* auf verschiedene Weise auch ihre Konsumption fördern. Einerseits kann er die Nutzung *meritorischer Güter* mittels Zwang durch entsprechende Gesetze und Vorschriften verordnen (vgl. Haselbach u. a. 2012: 148 und Priddat 2009: 19),¹⁴⁶ andererseits können Anreize geschaffen (z. B. durch Steuerermäßigungen) und Marktparameter beeinflusst werden (z. B. über eine Senkung der Preise durch die Vergabe von Subventionen) (vgl. Klein 2007: 54, Haselbach u. a. 2012: 149 und Gottschalk 2006: 51).¹⁴⁷ Unabhängig davon, welche Instrumente zur Förderung der Herstellung und der Rezeption *meritorischer Güter* zum Einsatz kommen, beeinflusst der Staat dabei den Kulturmarkt. Es stellt sich daher die zentrale Frage, ob die öffentliche Hand direkt in das Marktgeschehen eingreifen darf und wenn ja, in welcher Form (vgl. Gottschalk 2006: 50), denn dieser Eingriff kann bisweilen zu einer Wettbewerbsverzerrung zu Gunsten des geförderten Angebots führen: „*Wo gefördert wird, werden nicht geförderte, ähnliche oder für Nachfrager ähnlich erscheinende Angebote im Markt erschwert, verdrängt, gar verhindert*“ (s. Haselbach u. a. 2012: 194).¹⁴⁸ Eine öffentliche Kulturförderung kann demnach nur dann bedenkenlos erfolgen, wenn die Bereitstellung eines erwünschten Kulturguts durch die Privatwirtschaft nicht erfolgen kann (vgl. Geppert u. a. 1992: 21). Diese Überlegungen verdeutlichen, dass staatliche Interventionen in der kulturbetrieblichen Praxis stets genau überdacht und begründet werden müssen (vgl. Klein 2007: 51 und Schulze 2005: 496). Die konsequente Anwendung des meritorischen Filters kann dabei äußerst hilfreich sein.

Zwar bildet das Modell des *meritorischen Filters* den Entscheidungsprozess über den Status eines Kulturangebots als *meritorisches Gut* idealtypisch ab, es spiegelt jedoch die Realität der Kulturförderungspraxis nur bedingt wider. Denn obgleich bei der Vergabe öffentlicher Mittel häufig mit der *Theorie der meritorischen Güter* argumentiert wird, wird dieser Entscheidungsfilter selten

¹⁴⁶ Dies ist in Deutschland beispielsweise im Bildungsbereich durch die Schulpflicht und im Gesundheitswesen durch die Krankenversicherungspflicht der Fall. Im Kulturbereich kommt diese Art der Konsumförderung in der Regel nicht zur Anwendung.

¹⁴⁷ Im Kulturbereich erfolgt dies z. B. durch den vergünstigten Umsatzsteuersatz für Kulturprodukte und die Preissenkung von Theaterkarten, Museumseintritte usw. durch Subventionierung der entsprechenden Kulturbetriebe.

¹⁴⁸ So kann sich beispielsweise die Marktsituation für ein freies Theater in einer Stadt als schwierig erweisen, wenn dieses mit seinen nicht subventionierten Eintrittspreisen gegenüber den öffentlich bezuschussten Eintrittspreisen eines öffentlichen Theaters konkurrenzfähig bleiben muss (vgl. Haselbach 2011: 256).

konsequent angewandt. Stattdessen wird die Theorie oftmals sehr subjektiv ausgelegt und anderweitige Beweggründe bis hin zu lobbyistischen Interessen prägen Förderbeschlüsse, wodurch Entscheidungen über die (Nicht-)Förderung bestimmter Kulturangebote oftmals nicht objektiv nachvollziehbar sind (vgl. Haselbach u. a. 2012: 217). Begünstigt wird diese Handlungsweise durch den Rechtfertigungskonsens „*öffentliche Kulturförderung kann immer nur gut sein*“ (s. Schulze 2005: 514), der sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte verfestigt hat und eine kritisch-konstruktive Reflexion über Kulturpolitik bewusst umgeht (vgl. Klein 2008: 49). Wurde der Kreis der vermeintlich *meritorischen Kulturgüter* bis in die 1980er Jahre angesichts gut gefüllter Staatskassen immer stärker erweitert, so verlangt die heutige Situation nach einer stärkeren Reflexion über den Status von Kulturangeboten als *meritorische Güter*, denn eine Förderpraxis nach dem Motto „*gefördert wird, was es schwer hat*“ wird einer nachhaltigen und zielgerichteten Kulturpolitik nur wenig gerecht.

3.1.3 Ziele, Aufgaben und Instrumente von Kulturpolitik

Die Ziele von Kulturpolitik variieren abhängig von lokalen Begebenheiten und historischen Phasen.¹⁴⁹ Kulturpolitische Ziele können dabei unter Beteiligung verschiedener gesellschaftlicher Akteure stets neu verhandelt werden, wodurch Kulturpolitik in engem Austausch mit dem aktuellen Kunst- und Kulturdiskurs steht. Trotz der daraus resultierenden Zielpluralität haben sich vier Grundkategorien kulturpolitischer Zielsetzungen herausgebildet: *ästhetisch-inhaltliche*, *bildungspolitisch ausgerichtete*, *gesellschaftspolitisch orientierte* und *ökonomische* Ziele. Der Schwerpunkt der *ästhetisch-inhaltlichen* Orientierung liegt auf der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für eine freie Entfaltung von Kunst und Kultur. Auf diese Weise soll die Entstehung vielfältiger, aktueller und hochwertiger Kunstwerke sowie deren größtmögliche Verbreitung und ein öffentlicher Diskurs über Kunst und Kultur ermöglicht werden. Zudem soll das kulturelle Erbe verfügbar und lebendig gehalten und die kulturelle Vielfalt bewahrt werden (vgl. Heller 2008a: 166 f. und ICG kulturplan/STADTart 2007: 183). *Bildungspolitische* Bestrebungen der Kulturpolitik zielen insbesondere auf Angebote der kulturellen Bildung wie Bibliotheken, Volkshochschulen, Musik- und Jugendkunstschulen sowie Museen der Kultur- und Naturgeschichte ab. Auch kulturvermittelnde Angebote in Kultureinrichtungen sind dieser Zieldimension zuzuordnen (vgl. Klein 2005: 173 f.). Der gesellschaftliche Kontext von Kunst und Kultur steht im Zentrum der *gesellschaftspolitisch* orientierten Kulturpolitik. Die Ziele sind dabei sehr vielfältig und reichen von der Gewährleistung eines breiten Zugangs zu Kulturangeboten über gesellschaftspolitische Impulse und soziale Integration durch Kunst und Kultur bis hin zur Entstehung einer kulturellen Identität (vgl. Heller 2008a: 166 f. und Klein 2005: 174). In den 1980er Jahren wurden erstmals die wirtschaftlichen Effekte kulturellen Handelns thematisiert.¹⁵⁰ Diese *ökonomische Sichtweise* betrachtet Kultur als Standortfaktor und richtet den Fokus u. a. auf Umwegrentabilitäten und das Umsatz- und Arbeitsmarktpotential des Kultursektors. Ein weiterer ökonomischer Aspekt ist die Sicherung des Lebensunterhalts von Künstlern und Kulturschaffenden (vgl. Klein 2005: 173 f. und Klein 2007: 251). Alle vier beschriebenen Zieldimensionen sind Bestandteil des aktuellen kulturpolitischen Diskurses. Teils bleiben die Grundmotive vollständig voneinander getrennt und stehen gelegentlich auch im Gegensatz zueinander, teils kommt es zur Überschneidung von Zielen und somit zu kombinierten Zielorientierungen in kulturpolitischen Programmen (vgl. Klein 2005: 175).

¹⁴⁹ Ein ausführlicher Überblick über die historische Entwicklung der Kulturpolitik in Deutschland ist in der Monografie „*Fürstenhof und Bürgergesellschaft. Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik*“ von Wagner zu finden (Wagner 2009a).

¹⁵⁰ Siehe hierzu exemplarisch die Studie des Ifo-Instituts „*Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur*“ von Hummel und Berger (Hummel/Berger 1988).

Abbildung 18: Kulturpolitisches Zielsystem

Kulturpolitische Zieldimensionen	Kulturpolitische Ziele
Ästhetisch-inhaltliche Dimension	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung und freie Entfaltung von Kunst und Kultur • Verbreitung von Kunst und Kultur und öffentlicher Diskurs über Kunst und Kultur • Bewahrung des kulturellen Erbes • Bewahren der kulturellen Vielfalt
Bildungspolitische Dimension	<ul style="list-style-type: none"> • kulturelle Bildung • Kulturvermittlung
Gesellschaftspolitische Dimension	<ul style="list-style-type: none"> • breite Teilhabe an Kunst und Kultur • gesellschaftspolitische Impulse durch Kunst und Kultur • soziale Integration durch Kunst und Kultur • Entstehung einer kulturellen Identität
Ökonomische Dimension	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur als Wirtschafts- und Standortfaktor • Sicherung des Lebensunterhalts von Künstlern und Kulturschaffenden

eigene Darstellung (nach Klein 2005: 173 ff. und Schulze 2005: 499 f.)

Aus den kulturpolitischen Zielen lassen sich entsprechende Aufgabenfelder von Kulturpolitik ableiten. Diese fasst die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Kultur in Deutschland“ in ihrem Abschlussbericht zusammen. Die Aufgaben von Kulturpolitik sind demnach *„die Errichtung und Erhaltung von Kultureinrichtungen, die Förderung von Kunst, Kultur und Kultureller Bildung, die Initiierung und Finanzierung kultureller Veranstaltungen sowie die Gestaltung von angemessenen Rahmenbedingungen für Künstler und Kulturbetriebe, Bürgerschaftliches Engagement, freie Kulturträger und die Kulturwirtschaft“* (s. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 84).¹⁵¹ Wagner fügt diesen Aufgaben mit dem *Schutz von Kunst und Kultur* und der *Gewährleistung der Teilhabegerechtigkeit an Kultur* weitere Verantwortlichkeiten hinzu (vgl. Wagner 2009b: 13), wodurch sich folgende zentrale Aufgabenfelder der Kulturpolitik ergeben:

Abbildung 19: Zentrale Aufgabenfelder der Kulturpolitik

eigene Darstellung

¹⁵¹ Neben der Benennung kulturpolitischer Aufgabenbereiche wird in dieser Passage außerdem der Verantwortungsbereich der Kulturpolitik über den öffentlichen Kulturbetrieb hinaus auf den privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Sektor ausgedehnt (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 84).

Um diesen kulturpolitischen Auftrag zu erfüllen, stehen dem Staat verschiedene Instrumente zur Verfügung. Klein unterteilt die Instrumente der Kulturpolitik in sechs Kategorien: das Setzen von juristisch-administrativen Rahmenbedingungen, die Schaffung kultureller Einrichtungen, die Durchführung kultureller Veranstaltungen, die finanzielle Kulturförderung, die Kulturentwicklungsplanung sowie die Beratung und Vermittlung (vgl. Klein 2005: 217-241).¹⁵²

Die Festsetzung **juristisch-administrativer Rahmenbedingungen** findet sowohl auf der Ebene des Bundes als auch auf der der Länder und Kommunen statt. Dem Bund obliegen die Rechtsgebiete Steuerrecht, Urheberrecht und Arbeits- und Sozialrecht, während die Länder und Gemeinden die kulturpolitische Praxis durch Gesetze, Satzungen, Erlasse, Verordnungen usw. beeinflussen. Es kann zudem unterschieden werden zwischen unmittelbar wirkenden (z. B. Urheberrecht, Künstlersozialversicherung, Buchpreisbindung, Weiterbildungsgesetze und Haushaltsgesetze) und indirekt wirkenden juristisch-administrativen Rahmenbedingungen (z. B. Besteuerung ausländischer Künstler, ermäßigter Umsatzsteuersatz und Spendenrecht) (vgl. Klein 2005: 217-226).¹⁵³

Ein weiteres kulturpolitisches Instrument sind die **Schaffung und der dauerhafte Unterhalt kultureller Einrichtungen** wie Theater, Archive, Museen, Volkshochschulen, Bibliotheken, Musikschulen, soziokulturelle Zentren und kommunale Kinos und Galerien. Der Staat kann diese Institutionen in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform betreiben oder sie formell privatisieren, beispielsweise durch die Umwandlung in eine Stiftung oder eine gGmbH.¹⁵⁴ Mit der Einrichtung von Kulturinstitutionen geht die öffentliche Hand Verpflichtungen über einen längeren Zeitraum ein, denn einmal geschaffene Strukturen können aus personellen, organisatorischen und finanziellen Gründen nicht einfach wieder aufgelöst werden. Diese langfristigen Strukturen binden in hohem Umfang Mittel der öffentlichen Kulturförderung und engen den kulturpolitischen Handlungsspielraum dadurch bedeutend ein. Andererseits spielen öffentliche Kulturinstitutionen als einziges konstantes Element der Kulturpolitik eine wichtige identitätsstiftende Rolle und verleihen dem kulturellen Leben an einem Ort sichtbaren Ausdruck (vgl. Klein 2005: 226 ff.).

Diesen langfristig angelegten öffentlichen Einrichtungen steht die flexible kulturpolitische Maßnahme der **Durchführung zeitlich begrenzter Veranstaltungen** gegenüber. Veranstalter der Konzerte, Ausstellungen, Festivals, Lesungen, Theateraufführungen usw. sind dabei entweder öffentliche Kultureinrichtungen oder private Organisationen aus dem gemeinnützigen bzw. kommerziellen Bereich, die vom Staat finanziell unterstützt werden, um diese Aufgabe wahrzunehmen. Den Vorzügen einer recht kurzfristigen Planung und variablen Umsetzung hinsichtlich Inhalt, Finanzierung und Organisation steht der Nachteil einer geringen Kontinuität dieser Veranstaltungen gegenüber, was u. a. eine Identifikation der Bevölkerung mit dem entsprechenden Kulturangebot und das Setzen kulturpolitischer Akzente erschwert (vgl. Klein 2005: 228 ff.).

Die Kulturpolitik unterstützt durch die **finanzielle Kulturförderung** das Engagement privater Akteure mit dem Ziel, die Bandbreite des kulturellen Angebots zu erhöhen und das kulturelle Handeln von

¹⁵² Auch Schulze fasst die Instrumente der Kulturpolitik in ähnlicher Weise zusammen. Er versteht unter kulturpolitischen Maßnahmen u. a. die Ausübung von Rechts- und Fachaufsicht, die Einrichtung, den Erhalt und die Veränderung von Kultureinrichtungen, das Management von Veranstaltungen sowie die Subventionierung privater Anbieter (vgl. Schulze 2005: 502 f.). Fuchs unterscheidet hinsichtlich kulturpolitischer Instrumente zwischen den zwei Dimensionen der Förderung und der Schaffung von Rahmenbedingungen, welche in den drei Arbeitsfeldern kulturelle Bildung, Kulturerbe und Künstlerförderung angewandt werden (vgl. Fuchs 2007: 50-54).

¹⁵³ Siehe vertiefend zur Setzung von juristisch-administrativen Rahmenbedingungen Klein 2005: 217-226.

¹⁵⁴ Die *formelle* Privatisierung meint die Umwandlung der öffentlich-rechtlichen Rechtsform einer Organisation in eine privatrechtliche Rechtsform, wobei die Trägerschaft weiterhin öffentlich-rechtlich abgesichert ist. Bei der *materiellen* Privatisierung entsteht dagegen aus einem öffentlich-rechtlichen ein privatrechtlicher Betrieb mit Gewinnorientierung, der sich gänzlich aus privatem Risikokapital finanziert und keinerlei öffentliche Zuwendungen oder Zuschüsse erhält. Siehe zur Unterscheidung in formelle und materielle Privatisierung auch Meyer/Tiedtke/Meißner 1996: 17 f., Heinrichs 1999: 65f, 70 und Heinrichs 2001: 113f, 267f, 318.

Individuen zu fördern (z. B. im Laienmusikbereich). Es ist zu unterscheiden zwischen drei Formen der finanziellen Kulturförderung: der *institutionellen Förderung*, der *Projektförderung* und der *personenbezogenen Förderung*. Die *institutionelle Förderung* bezieht sich auf die längerfristige finanzielle Unterstützung von nicht öffentlichen Kultureinrichtungen wie freien Theatergruppen, soziokulturellen Zentren und Kunstvereinen. Die *Projektförderung* unterstützt dagegen zeitlich und inhaltlich begrenzte Projekte und die *personenbezogene Förderung* richtet sich mit Maßnahmen wie Stipendien, Wettbewerben, Raumangeboten, Werkankäufen, Druckkostenzuschüssen usw. an Personengruppen wie bildende Künstler, Schriftsteller und Musiker (vgl. Klein 2005: 230-238).¹⁵⁵

Teil einer strategischen Kulturpolitik ist die **Kulturentwicklungsplanung**, welche kulturelle Potentiale an einem Ort analysiert und auf dieser Basis Möglichkeiten der Entwicklung und Umsetzung eines künftigen Kulturangebots darstellt. Die Analyse umfasst dabei zunächst die aktuellen Kulturangebote und die Nutzer dieser Angebote. In einem zweiten Schritt werden mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse bislang ungenutzte Potentiale untersucht. Aufbauend darauf wird unter Berücksichtigung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen eine Vision für das zukünftige Kulturleben am entsprechenden Standort entworfen. Der Analysephase folgen die Konkretisierung kulturpolitischer Ziele und die Entwicklung von Strategien zur Umsetzung des Konzepts. Eine Realisierungsmatrix liefert schließlich konkrete Handlungsansätze zur Implementierung der erarbeiteten Strategien (vgl. Klein 2005: 239 f.).

Ein weiteres Instrument der Kulturförderung sind **Beratung- und Vermittlungsleistungen** für Kunst- und Kulturschaffende. Entsprechende Einrichtungen, wie z. B. die *Cultural Contact Points* auf europäischer Ebene, informieren über Fördermöglichkeiten und -programme, vermitteln Kooperationspartner und beraten bei der Antragsstellung für Projektförderungen und dergleichen (vgl. Klein 2005: 240 f.). Diese Serviceangebote werden seit wenigen Jahren um Beratungen für Kulturunternehmer zur Professionalisierung und unternehmerischen Weiterentwicklung ergänzt.¹⁵⁶

Es wurde deutlich, dass die Instrumente, welche der Kulturpolitik zur Förderung von Kunst und Kultur zu Verfügung stehen, vielfältig sind. Die Finanzkrise der öffentlichen Haushalte stellt jedoch auch für die Kulturpolitik eine zunehmende Herausforderung dar. Es ist abzuwarten, ob zukünftig vergleichbar hohe Mittel zur Förderung von Kultur bereitstehen werden, wie dies heute der Fall ist, oder ob nicht vielmehr ein Umdenken hinsichtlich der kulturpolitischen Förderpraxis erfolgen muss.¹⁵⁷

3.1.4 Kulturpolitische Steuerungsformen

Ausgehend von den im Vorherigen dargestellten Zielen, Aufgaben und Instrumenten von Kulturpolitik können drei grundsätzliche kulturpolitische Steuerungsformen festgestellt werden. Diese reichen von der Betätigung der öffentlichen Hand als aktiver Marktteilnehmer über ordnungspolitische Interventionen bis hin zur Rolle des Staates als Kulturförderer. Der Grad der staatlichen Einflussnahme

¹⁵⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.5 und Kapitel 3.1.4.

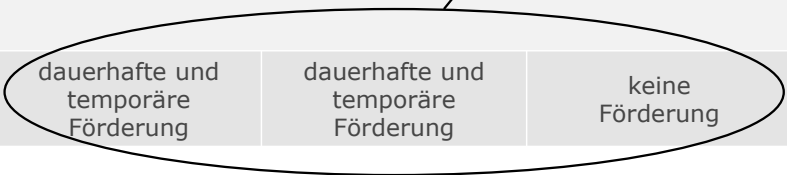
¹⁵⁶ Einrichtungen dieser Art sind beispielsweise das *Career & Transfer Service Center* der Universität der Künste Berlin (vgl. www.careercenter.udk-berlin.de, 7. August 2012), das *GründerZentrum Kulturwirtschaft Aachen* (vgl. www.kulturunternehmen.info, 7. August 2012) oder das im Rahmen der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung* eingeführte Programm *Kultur- und Kreativpiloten* (vgl. www.kultur-kreativpiloten.de, 7. August 2012).

¹⁵⁷ So merkte Heinrichs bereits 1997 an: „Angesichts der finanziellen Engpässe, die sich überall zeigen und für deren Überwindung es nicht die geringsten Anzeichen gibt, wird dem Staat keine andere Wahl bleiben als sich zunehmend aus dem unmittelbaren kulturellen Angebot zurückzuziehen und sich statt dessen auf die Sicherung von Rahmenbedingungen zu konzentrieren“ (s. Heinrichs 1997: 19).

in diesen drei Bereichen ist dabei ein Indikator für das Selbstverständnis des Staates als *aktiver Kulturstaat*, *aktivierender Kulturstaat* oder *liberaler Kulturstaat*.¹⁵⁸

Abbildung 20: Modell staatlicher Steuerungsformen im Kulturbereich

Kulturstaat	Aktiver Kulturstaat ↔	Aktivierender Kulturstaat ↔	Liberaler Kulturstaat
Staat als Marktteilnehmer	Eigenerstellung	Kooperation	Fremdvergabe
Staat als Ordnungsmacht	staatliche Regulierung	staatlich regulierte Selbststeuerung	private Selbststeuerung
Staat als Kulturförderer	dauerhafte und temporäre Förderung	dauerhafte und temporäre Förderung	keine Förderung



eigene Darstellung nach Schuppert 2006b: 402

Der Staat greift als *Marktteilnehmer* aktiv in das Kulturleben ein und hat dabei die Möglichkeit, kulturelle Angebote durch *Eigenerstellung*, durch eine *kooperative Produktion* gemeinsam mit privaten Kulturakteuren und durch die *Fremdvergabe* einer Leistungserstellung an private Kulturanbieter vorzuhalten. Bei der Entscheidung für eine dieser Handlungsoptionen sind neben politischen, inhaltlich-ästhetischen und gesellschaftlichen Aspekten auch ökonomische Beweggründe relevant.¹⁵⁹ Der *aktive Kulturstaat* setzt hinsichtlich seiner Marktteilnahme auf das Prinzip der *Eigenerstellung*. Unter *Eigenerstellung* werden dabei die Schaffung und der langfristige Unterhalt von öffentlichen Kulturinstitutionen sowie die Durchführung von Kulturveranstaltungen durch öffentliche Verwaltungseinrichtungen wie Kulturämter verstanden.¹⁶⁰ Das Kulturstaatsmodell des *aktivierenden Kulturstaates* baut insbesondere auf die kooperative Bereitstellung von Kulturangeboten. Durch das Eingehen von *Kooperationen* entstehen Verantwortungspartnerschaften der öffentlichen Hand mit Akteuren aus dem kommerziellen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturbereich, bei welchen Kompetenzen, Know-how sowie finanzielle und materielle Ressourcen gebündelt werden.¹⁶¹ Im Rahmen der *Fremdvergabe*, welche das Handeln des *liberalen Kulturstaats* auf dem Kulturmarkt prägt, überlässt der Staat eine öffentliche Aufgabe vollständig privaten Marktteilnehmern und tritt als Auftraggeber gemäß einer *Prinzipal-Agent-Beziehung* auf.¹⁶² Dabei können als operative Modelle

¹⁵⁸ Vertiefend zum *aktiven Kulturstaat* siehe u. a. Klein 2007: 250 und Höhne 2005: 23, zum *liberalen Kulturstaat* siehe u. a. Knoblich/Scheytt 2009b: 37 und Höhne 2005: 22 f. und zum *aktivierenden Kulturstaat* siehe u. a. Knoblich/Scheytt 2009a: 73 f., Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 93, Scheytt 2008a: 38, Föhl 2009a: 15 und Föhl 2010b: 4.

¹⁵⁹ Siehe hierzu die Arrangements *Hierarchie* (entspricht der *Eigenerstellung*), *Kooperation* (entspricht der *kooperativen Produktion*) und *Markt* (entspricht der *Fremdvergabe*) im Kontext der *Transaktionskostentheorie* in Kapitel 4.2.1.

¹⁶⁰ Öffentlich getragene Kulturinstitutionen bewegen sich als Produktionsorte der *Eigenerstellung* ebenso wie private Anbieter als Akteure auf dem Kulturmarkt. Solange öffentliche Kultureinrichtungen mit ihrem Programm Nischen bedienen, die von kommerziellen Akteuren nicht besetzt sind, ist dies unproblematisch (vgl. Haselbach 2008: 184). Nutzen öffentliche Kulturinstitutionen den monetären Vorteil ihrer öffentlichen Förderung jedoch, „um mit kulturwirtschaftlichen Unternehmen zu konkurrieren oder deren Angebote zu unterlaufen“ (s. Haselbach 2009b: 25), so entstehen unnatürliche Verwerfungen auf dem Markt und es kommt zu Wettbewerbsverzerrung (vgl. Voegen 2009: 89 und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 364).

¹⁶¹ Siehe vertiefend hierzu Kapitel 4.3.3.

¹⁶² Siehe hierzu die Ausführungen zum Thema *Prinzipal Agent-Theorie* im Kapitel 4.2.2.

beispielsweise das *Kontrakt-* und das *Beteiligungsmodell* gewählt werden. Beim *Kontraktmodell* werden in der Regel Definitionen zur Leistungserfüllungen vorgenommen und die Auswahl des Partners erfolgt wettbewerblich. Im Rahmen des *Beteiligungsmodells* beteiligt sich der Staat finanziell an privaten Institutionen und beeinflusst deren Entscheidungen, z. B. durch die Entsendung eines Delegierten in den Vorstand (vgl. Schedler 2007: 259-264). Diese beiden Modelle der *Fremdvergabe* finden auch im Kulturbetrieb ihre Anwendung. So kann die Gewährung einer Projektförderung als *Kontraktmodell* betrachtet werden, denn auch hier werden die erwarteten Leistungen zunächst definiert (z. B. in Ausschreibungen) und die antragstellenden Kulturakteure stehen zueinander in einem Wettbewerb um die Fördergelder (vgl. Klein 2005: 230-238). Ein *Beteiligungsmodell* liegt im Kulturbereich beispielsweise vor, wenn eine Kommune sich an einem privaten Kunstmuseum beteiligt und damit ein Angebot unterstützt, welches in dieser Form staatlich nicht vorgehalten wird, für die kulturelle Grundversorgung in der Kommune jedoch bedeutsam ist. Es ist somit ersichtlich, dass die Fremdvergabe einer Leistungserstellung im Kulturbereich eng mit der Betätigung des Staates als *Kulturförderer* zusammenhängt. Welche Form der Bereitstellung kultureller Angebote (*Eigenerstellung*, *Kooperation* oder *Fremderstellung*) die sinnvollste ist, lässt sich nicht allgemein beantworten, sondern muss je nach Kontext neu abgewogen werden.¹⁶³

Als *Ordnungsmacht* kann die öffentliche Hand durch *staatliche Regulierungen* Einfluss auf die kulturellen Szenen ausüben oder alternativ auf Prozesse der *privaten Selbststeuerung* vertrauen. Das Staatsmodell des *liberalen Kulturstaats* greift in den Kulturmarkt nicht ordnungspolitisch ein, sondern überlässt diesen der Selbstregulierung. Der *aktivierende Kulturstaat* setzt dagegen auf staatlich regulierte Selbststeuerung, während der *aktive Kulturstaat* das Instrument der staatlichen Regulierung bevorzugt.¹⁶⁴ In Deutschland ist in erster Linie der Bund in den für den Kulturbereich relevanten ordnungspolitischen Bereichen tätig, beispielsweise in Urheberrecht, Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht, Vereinsrecht, Stiftungsrecht oder Arbeitsrecht (vgl. Scheytt 2008b: 118).¹⁶⁵

Während der Staat in seiner Funktion als *Marktteilnehmer* aktiv in das Kulturleben eingreift, beschränkt er sich als *Kulturförderer* auf die Aktivierung des Potentials anderer. Das Ziel der öffentlichen Hand ist es hierbei weniger, sich „den eigenen Aufwand zu ersparen“ (s. Klein 2005: 230) als vielmehr die Vielfalt des kulturellen Angebots zu erhöhen und das eigene kulturelle Handeln der Bürger zu fördern (vgl. Klein 2005: 230). Schematisch betrachtet, setzen der *aktive Kulturstaat* und der *aktivierende Kulturstaat* auf dauerhafte und temporäre Förderungen von nicht öffentlichen Kulturakteuren, wobei der *aktivierende Kulturstaat* diese Strategie etwas intensiver verfolgt als der *aktive Kulturstaat*, welcher einen großen Teil des Kulturangebots durch den Betrieb staatlicher Kultureinrichtungen bereithält (vgl. hierzu die obigen Ausführungen zum Thema *Staat als*

¹⁶³ Liegt ein *Staatsversagen* vor, d.h. ist die öffentliche Hand nicht im Stande, ein bestimmtes Kulturgut zur Verfügung zu stellen, so bietet sich eine Auslagerung dieser Zuständigkeit in die Privatwirtschaft an. Wird das Kulturangebot bereits in ausreichender Menge und Qualität durch private Kulturakteure angeboten, so sollte keine Intervention des Staates erfolgen. In bestimmten Fällen besteht ein *Marktversagen*, wenn die Privatwirtschaft ein kulturelles Angebot nicht bereitstellen kann, da dieses aufgrund des spezifischen Geschäftsmodells keine oder nur sehr geringe Gewinne erzielt. Sofern es sich um ein gesellschaftlich relevantes Gut handelt, kann der Staat die Herstellung dieses Kulturangebotes übernehmen. Siehe hierzu auch das Entscheidungsmodell des *meritorischen Filters* in Kapitel 3.1.2.

¹⁶⁴ Der ordnungspolitische Eingriff in den Markt wird im Kontext der *normativen Regulierungstheorie* durch das in bestimmten Wirtschaftsbereichen vorhandene Marktversagen gerechtfertigt (vgl. Bachmann 2006: 48 f.). Diese Argumentation bildet u. a. die Grundlage für die Anwendung des verminderten Mehrwertsteuersatzes auf Kulturgüter. Im Rahmen der *positiven Regulierungstheorie* findet die Einflussnahme seitens des Staates im Interesse der regulierten Marktteilnehmer statt, die somit gegen neue Wettbewerber geschützt werden (vgl. Bachmann 2006: 48 f.). Übertragen auf den Kulturbereich ist dies beispielsweise bei der Buchpreisbindung der Fall, welche darauf abzielt, kleine Sortimentsbuchhandlungen vor der Konkurrenz durch Buchkaufhäuser oder den Internetbuchhandel zu schützen (vgl. Klein 2005: 222 und ICG kulturplan/STADTart 2007: 120).

¹⁶⁵ Siehe zum Thema *Urheberrecht* u. a. Haselbach 2009b: 14, Wandtke 2010: 52, 279 und Klein 2005: 218, zum ermäßigten Umsatzsteuersatz für kulturelle Produkte und Dienstleistungen und zur Umsatzsteuerbefreiung für Kultureinrichtungen u. a. Bundesministerium der Justiz 2010, Haselbach 2009b: 19 f., Heinrichs 2006: 46 ff. und ICG kulturplan/STADTart 2007: 122, 131 f. und zum Thema *Künstlersozialkasse* Klein 2005: 219, Haselbach 2009b: 21 f. und Heinrichs 2006: 51.

Marktteilnehmer).¹⁶⁶ Der *liberale Kulturstaat* überlässt kulturelle Initiativen dagegen überwiegend sich selbst und engagiert sich nicht als Kulturförderer. Im Falle der *Fremdvergabe* (als Form der Marktteilnahme im Kontext des *liberalen Kulturstaats*) ist eine Verknüpfung zwischen der Funktion des Staates als *Marktteilnehmer* und *Kulturförderer* festzustellen, denn das Wirken des Staates als *Kulturförderer* stellt in gewisser Weise eine *Fremdvergabe* kultureller Aufgaben durch Gewährung bzw. Nichtgewährung finanzieller Zuschüsse dar. Dieses Beispiel macht deutlich, dass sowohl die Funktionen des Staates als auch die verschiedenen Kulturstaatsmodelle nicht klar voneinander abgrenzbar sind.

3.2 Verknüpfungen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb

3.2.1 Interdependenzen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb

Auch wenn die Kulturwirtschaft und der öffentliche Kulturbetrieb auf den ersten Blick zwei grundsätzlich verschiedene Bereiche mit jeweils eigenen Logiken zu sein scheinen, sind vielfältige Verschränkungen zwischen diesen beiden Kultursektoren festzustellen, die sich in den letzten Jahren noch weiter verstärkt haben (vgl. Heinrichs 1999: 30f, 69 f., Weckerle/Söndermann 2003: 6 f. und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 344).¹⁶⁷ Des Weiteren wirkt sich das kulturpolitische Engagement der öffentlichen Hand auf den privatwirtschaftlichen Kultursektor aus und ist für diesen von strategischer Bedeutung (vgl. Haselbach 2008: 183). Haselbach benennt einige Dimensionen, welche die Zusammenhänge zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb darstellen: *Kulturkonsum, Wertschöpfungsbeziehungen, Beschäftigte und Dienstleister, Ordnungspolitik sowie Bildung und Infrastruktur* (vgl. Haselbach 2008: 183). Ausgehend von diesen Vernetzungsbereichen werden im Folgenden entsprechende Wechselwirkungen genauer beschrieben.¹⁶⁸

Der Kulturkonsum findet auf kulturellen Märkten statt, auf welchen sich sowohl öffentliche als auch private Anbieter betätigen. Für den Kulturnutzer ist es dabei nicht relevant und häufig auch nicht zu unterscheiden, ob Kulturgüter im öffentlich geförderten oder im privatwirtschaftlichen Kontext entstanden sind (vgl. Haselbach 2008: 183).¹⁶⁹ Insbesondere wenn Kulturproduzenten dieselben Publikumssegmente bedienen, kommt es daher zu einem Konkurrenzverhältnis zwischen den Anbietern. Öffentlich subventionierte Einrichtungen besitzen dabei einen Wettbewerbsvorteil, da sie dank staatlicher Zuwendungen unter einem geringeren Wettbewerbsdruck stehen und ihre Produkte und Dienstleistungen häufig zu günstigeren Konditionen anbieten können, als dies im rein privatwirtschaftlichen Kontext möglich ist. Hieraus ergibt sich ein Nachteil für nicht subventionierte Kulturinstitutionen und es entsteht eine unnatürliche Wettbewerbsverzerrung (vgl. Haselbach 2011: 256 und Klein 2007: 51). Gleichzeitig steigern jedoch die Aktivitäten öffentlicher Kulturinstitutionen die Nachfrage nach Kulturangeboten aus dem privatwirtschaftlichen Bereich und umgekehrt, denn es ist anzunehmen, dass: „*die Zunahme des Interesses für einen Bereich des Sektors (...) tendenziell die*

¹⁶⁶ Hierbei kann zwischen *institutioneller Förderung, Projektförderung* und *personenbezogener Förderung* unterschieden werden (vgl. Kapitel 2.1.5 und Kapitel 3.1.3).

¹⁶⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.2.

¹⁶⁸ Dabei wird u. a. auf die Erkenntnisse aus Kapitel 1.2 zurückgegriffen.

¹⁶⁹ So stellt auch Schulze fest: „*Nicht von der Herstellungsgeschichte hängt es ab, für welche Möglichkeiten sich der Konsument entscheidet, sondern von der Rationalität der Erlebnisanfrage. Öffentliche und private Erlebnisangebote müssen sich denselben Selektionskriterien der Erlebnisverbraucher stellen – insofern gibt es keinen Unterschied zwischen Theater, Kulturzentrum, Museum auf der einen Seite und Automaten Salon, Comics und Fitnessstudio auf der anderen*“ (s. Schulze 2005: 507).

Nachfrage nach Gütern und Leistungen auch der anderen Bereiche“ hebt (s. ICG culturplan/STADTart 2007: 185). Öffentliche Kultureinrichtungen erzeugen nicht nur eine gewisse Nachfrage nach kulturwirtschaftlichen Produkten bei den Endverbrauchern, sondern sind im Rahmen von Wertschöpfungsbeziehungen häufig auch selbst Abnehmer entsprechender Güter (z. B. Entleih von Notenmaterial durch ein öffentliches Orchester bei einem privatwirtschaftlichen Notenverlag) und vergeben Aufträge an Kulturunternehmen und freie Kulturschaffende (vgl. Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 207). Des Weiteren stellen öffentliche Kulturanbieter privaten Kulturakteuren gegen eine entsprechende Bezahlung Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung (z. B. Engagement eines öffentlichen Orchesters durch einen privaten Konzertveranstalter). Oftmals profitieren privatwirtschaftliche Kulturunternehmen dabei davon, dass von der öffentlichen Hand finanzierte Leistungen als verbilligte Vorleistungen in die kulturwirtschaftliche Produktion eingehen (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 184 f.). Ebenso bestehen Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren des öffentlichen und des kommerziellen Kultursektors sowie ein Wissenstransfer zwischen diesen beiden Bereichen des Kulturbetriebs (vgl. Prognos 2011: 19 f. und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 133). Dadurch dass sich die Betätigungsfelder von öffentlichem, kommerziellem und intermediärem Kultursektor vielfach überschneiden, sind Künstler und Kulturschaffende oftmals in Betrieben aller drei Bereiche engagiert und über persönliche Netzwerke mit verschiedenen Einrichtungen verbunden (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 121, Haselbach 2008: 184, Söndermann u. a. 2009: 13, Heinrichs 2006: 56 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 81 f.).

Neben diesen Verflechtungen über marktliche Aspekte bestehen außerdem Zusammenhänge zwischen dem staatlichen Wirken im Kulturbetrieb und dem privatwirtschaftlichen Kultursektor, indem die öffentliche Hand als Ordnungsmacht des gesamten Kulturbereichs fungiert. Durch Verordnungen und Gesetze regelt der Staat das Marktgeschehen und beeinflusst die kulturellen Szenen aller drei Sektoren damit entscheidend. Relevante Aspekte sind hierbei u. a. der ermäßigte Umsatzsteuersatz für Kulturgüter, die Umsatzsteuerbefreiung für bestimmte Kulturinstitutionen, das Urheberrecht, die Künstlersozialversicherung, die Buchpreisbindung sowie die Besteuerung ausländischer Künstler (vgl. Haselbach 2008: 184).¹⁷⁰ Darüber hinaus schafft die Kulturpolitik wesentliche Voraussetzungen für die Kulturarbeit, indem sie durch Angebote der Kulturvermittlung sowie Einrichtungen der kulturellen Bildung Kulturnutzer heranbildet. Die professionelle künstlerische Ausbildung an staatlichen Bildungseinrichtungen legt zudem häufig den Grundstein für eine berufliche Tätigkeit im Kulturbereich. So absolvieren Kulturschaffende meist ihre Ausbildung an staatlichen Universitäten, Musikhochschulen, Kunsthochschulen, Schauspielschulen usw., unabhängig davon, ob sie anschließend in den öffentlichen, den intermediären oder den kommerziellen Kulturbetrieb einsteigen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 64, ICG culturplan/STADTart 2007: 121, Haselbach 2008: 184, Söndermann u. a. 2009: 13, Heinrichs 2006: 56 und Mundelius 2009b: 22). Schließlich unterstützt die öffentliche Hand private Kulturakteure, indem sie eine entsprechende Infrastruktur in Form von Probe-, Auftritts-, Ausstellungs- und Arbeitsräumen zur Verfügung stellt, Projekte bezuschusst, spezifische Beratungsservices anbietet sowie Stipendien und Preise vergibt (vgl. Weckerle/Gerig/Söndermann 2008: 33, Haselbach 2008: 184 und Heinrichs 2006: 56).

¹⁷⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.3 und Kapitel 3.1.4.

Diese vielfältigen Interdependenzen zwischen Kulturwirtschaft, Kulturpolitik und öffentlichem Kulturbetrieb sprechen für eine ganzheitliche Betrachtung des Kulturbereichs und die Ausrichtung kulturpolitischer Strategien auf das gesamte kulturelle Feld (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340). Zuvor muss jedoch die Frage beantwortet werden, ob die Kulturwirtschaft ein kulturpolitisch relevantes Handlungsfeld ist und zur Erreichung kulturpolitischer Ziele beitragen kann.

3.2.2 Betrachtung der Kulturwirtschaft in der Kulturpolitik und anderen Politikfeldern

Im Laufe der vergangenen zwei Jahrzehnte hat sich die Förderung der Kulturwirtschaft von einem rein wirtschaftspolitischen Thema zu einem relevanten Gegenstand verschiedener Politikfelder entwickelt, die jeweils ihre eigene Logik besitzen und daher in der Beschäftigung mit der Kulturwirtschaft unterschiedliche Ziele verfolgen. So legt die wirtschaftspolitische Betrachtung den Fokus insbesondere auf das Beschäftigungs- und Wachstumspotential der kulturwirtschaftlichen Branche sowie auf die Innovationsimpulse und positiven Effekte für die Standortentwicklung (vgl. Hebborn 2008: 201, Wiesand 2008: 70, Backes/Hustedt/Söndermann 2007: 47 und Pawelski 2008: 215 f.).¹⁷¹ Das Politikfeld Stadtentwicklung zielt hingegen insbesondere darauf ab, die Attraktivität des Stadtbildes sowohl nach innen als auch nach außen zu steigern und öffentliche Räume aufzuwerten. Seit einigen Jahren kommt der Kulturwirtschaft insbesondere im Rahmen des Strukturwandels in urbanen Räumen eine bedeutende Rolle im Zusammenhang mit Zwischennutzungskonzepten, Brachflächenbespielungen, räumlicher Clusterbildung usw. zu (vgl. Backes/Hustedt/Söndermann 2007: 47).¹⁷² Die sozialpolitische Beschäftigung mit der Kulturwirtschaft nimmt vornehmlich Aspekte der gesellschaftlichen Integration und der sozialen Gerechtigkeit in den Blick. Positive Entwicklungen wie die Integration jüngerer und benachteiligter Gesellschaftsschichten durch die Tätigkeit in Kulturunternehmen sind hier ebenso Thema wie die häufig prekären Lebensbedingungen und die mangelhaften sozialen Sicherungsstrukturen von Kulturschaffenden (vgl. Kunzmann 1995: 331 und Backes/Hustedt/Söndermann 2007: 48).¹⁷³ Bildungspolitik verfolgt im kulturbezogenen Kontext das Ziel, der Bevölkerung Zugang zu kultureller Bildung zu verschaffen. Bildungspolitische Maßnahmen beziehen sich dabei auf die schulische und außerschulische kulturelle Bildung sowie auf berufliche Qualifikationsmöglichkeiten für Kulturschaffende wie Hochschulen und Weiterbildungsangebote (vgl. Haselbach 2008: 184, Heinrichs 2006: 56 und Mundelius 2009a: 22).

Kulturpolitik strebt grundsätzlich danach, qualitativ herausragende Kunst und Kultur zu ermöglichen, die kulturelle Vielfalt zu erhalten und eine Teilhabegerechtigkeit an Kultur herzustellen. Anders als bei

¹⁷¹ Instrumente der Wirtschaftsförderung sind dabei beispielsweise Existenzgründungsförderung, Innovationsförderung, Beratung, Coaching und Qualifizierungsmöglichkeiten im betriebswirtschaftlichen Bereich, Gründerzentren, Immobilienvermittlung und Flächenmanagement, Vernetzungsinitiativen, Standortmarketing, die Erleichterung des Zugangs zu Fördermitteln, die Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten durch Kredite, Bürgschaften, Venture-Capital-Fonds usw. sowie die Unterstützung beim Markteintritt durch Messe- und Exportförderung (vgl. Haselbach 2009b: 20, 23 ff., Mundelius 2009a: 19f, 23 ff., Heller 2008b: 49 f., Heller 2008a: 172 und Pawelski 2008: 217). Diese klassischen Mittel der Wirtschaftsförderung können jedoch nicht direkt auf die Kulturwirtschaft übertragen werden, sondern bedürfen einer Anpassung an die spezifischen Strukturen und Bedürfnisse privater Kulturakteure (vgl. Hebborn 2008: 202). Siehe vertiefend hierzu ICG culturplan/STADTart 2007: 148-183 und Söndermann u. a. 2009: 143-163.

¹⁷² So treten Kulturunternehmer vielfach als Pioniernutzer von Brachen auf und widmen durch eine kulturelle Bespielung leer stehende Industrie- und Gewerbegebäude um. Aufgrund ihrer meist kleinbetrieblichen Strukturen und ihrer hohen Flexibilität gliedern sich Unternehmen der Kulturwirtschaft häufig leicht in bereits bestehende Stadtstrukturen ein. Wenn eine extreme Ballung von Kultur- und Kreativschaffenden in einem Viertel auftritt, kann dies zu einer Inwertsetzung des gesamten Quartiers führen (vgl. Kunzmann 1995: 329). Damit gehen jedoch sogenannte *Gentrifizierungsprozesse* einher. *Gentrifizierung* meint dabei zunächst die Aufwertung gesamter Quartiere durch die ansässigen Kulturschaffenden, die an diesen Orten nach und nach ein kulturelles Milieu entstehen lassen, welches wiederum weitere kunst- und kulturaffine Bevölkerungsgruppen anzieht. Eine negative Folge dieser Entwicklung ist, dass die ursprünglichen Pioniernutzer durch steigende Lebenshaltungskosten und eine Veränderung des Quartiercharakters verdrängt werden und gezwungen sind, in noch nicht aufgewertete Stadtviertel weiterzuziehen (vgl. Haselbach 2009b: 25 f. und Kunzmann 1995: 329). Siehe vertiefend hierzu ICG culturplan/STADTart 2007: 148-176.

¹⁷³ Der schwierigen Lage von Kulturakteuren begegnet die deutsche Sozialpolitik mit spezifischen Modellen der sozialen Sicherung wie der Künstlersozialversicherung. Siehe hierzu erläuternd Haselbach 2009b: 21.

wirtschaftspolitischen Zielsetzungen spielt wirtschaftlicher Erfolg keine oder lediglich eine nachgeordnete Rolle (vgl. Strauch 2008: 192). Diese Prinzipien bilden auch die Grundlage für die kulturpolitische Beschäftigung mit der Kulturwirtschaft. Die Interdependenzen zwischen kulturwirtschaftlichen Institutionen und der öffentlich geförderten Kultur können dabei den Ausgangspunkt für entsprechende Kulturwirtschaftsförderstrategien bilden. Diese Verknüpfungen sind besonders intensiv in den kulturwirtschaftlichen Bereichen *Musikwirtschaft, Markt für Darstellende Kunst, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Buchmarkt*, welche durch gemeinsame Wertschöpfungsketten mit dem öffentlichen und den gemeinnützigen Kulturbetrieb verbunden sind (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 16f, 125 f., Söndermann u. a. 2009: 72, 100, Heinrichs 2006: 137 und Boll 2009: 51). Im kulturpolitischen Wirkungskreis liegen daher überwiegend diese Felder der Kulturwirtschaft. Kulturpolitische Ansätze besitzen bei der Förderung der Kulturwirtschaft eine besondere Relevanz als Ergänzung wirtschaftspolitischer Herangehensweisen, denn ein rein wirtschaftspolitischer Ansatz birgt die Gefahr, jene Erscheinungen der Kulturwirtschaft zu ignorieren, welche keine übermäßigen Wachstums- und Beschäftigungseffekte versprechen. An diesem Punkt sind kulturpolitische Strategien von entscheidender Bedeutung, um auf der Basis kulturpolitischer Handlungskompetenzen und Erfahrungen die Rahmenbedingungen für die sich im kulturellen Kernbereich befindlichen Akteure der Kulturwirtschaft zu optimieren und einen qualitativen Fokus auf kulturwirtschaftliche Prozesse zu legen (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 373). So stellt auch das 2007 für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ erstellte Gutachten fest:

„Es steht außer Zweifel, dass Kulturwirtschaft ein Teilbereich ‚der Wirtschaft‘ und damit grundsätzlich Gegenstand der Wirtschaftspolitik ist. Gleichzeitig unterscheidet sich Kulturwirtschaft (...) in wesentlichen Bereichen von traditionellen Branchen und Sektoren. Sie hat ihre Wurzeln im kulturellen, marktferneren Sektor, dessen Hervorbringungen den Kern der kulturwirtschaftlichen Wertschöpfung darstellen. Politische Planung, die allen Besonderheiten der Kulturwirtschaft ausreichend Beachtung schenkt, wird daher neben der Wirtschaftspolitik auch die Kulturpolitik einbeziehen müssen.“ (s. ICG kulturplan/STADTart 2007: 115 f.)

Der kulturbezogene Bereich der Kulturwirtschaft ist jedoch hinsichtlich der konkreten Förderpraxis oft heimatlos, da sich die Wirtschaftsförderung überwiegend auf die Förderung traditioneller Dienstleistungs- und Industriebranchen beschränkt und sich die Kulturförderung vornehmlich auf die öffentlich geförderte Kulturszene konzentriert (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 115, Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 363 und Söndermann u. a. 2009: 12). Dass die Kulturpolitik den privatwirtschaftlichen Kultursektor verstärkt als relevantes Aktionsfeld begreifen sollte, wird jedoch zunehmend gefordert,¹⁷⁴ u. a. von der Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages:

„Kulturpolitik muss stärker als bisher in den Dialog mit allen Kulturakteuren eintreten, auch mit denjenigen, die Kultur aus erwerbswirtschaftlicher Perspektive schaffen und vermitteln.“ (s. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340)

Denn nicht nur der öffentliche und gemeinnützige Kultursektor, sondern auch der privatwirtschaftliche Kulturbetrieb ist für die Erreichung kulturpolitischer Ziele von Bedeutung, wie das folgende Kapitel darstellt.

¹⁷⁴ Siehe hierzu u. a. auch Hebborn 2008: 201, Söndermann u. a. 2009: 13 f. und STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 155).

3.2.3 Relevanz privatwirtschaftlicher Kulturakteure für kulturpolitische Ziele

Wie in Kapitel 3.1.3 dargestellt, prägen den klassischen Kulturpolitikdiskurs *ästhetisch-inhaltliche, bildungspolitisch ausgerichtete, gesellschaftspolitisch orientierte* und *ökonomische* Zieldimensionen, welchen jeweils bestimmte Teilziele angehören. Diesen Zielsetzungen von Kulturpolitik können die Effekte von Kulturwirtschaft zugeordnet werden, um die Relevanz privatwirtschaftlicher Kulturakteure zur Erfüllung kulturpolitischer Ziele zu überprüfen (vgl. hierzu auch Heller 2008a: 169). Hieraus ergibt sich, dass kulturwirtschaftliche Akteure in vielen Bereichen dazu beitragen, kulturpolitische Ziele umzusetzen.

Privatwirtschaftliche Kulturakteure bringen qualitativ hochwertige Kulturangebote hervor

Nicht nur im öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieb, sondern auch in privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen wie Musiklabels, Filmproduktionsunternehmen, freien Theatergruppen und Buchverlagen werden qualitativ hochwertige Kulturprodukte und -dienstleistungen hervorgebracht:

„Es gilt der Grundsatz, dass hochwertige Kunst- und Kulturproduktion überall entstehen kann, sowohl im öffentlich finanzierten als auch im marktwirtschaftlichen Kulturbetrieb. Die Vorstellung, lediglich subventionierte Kunst- und Kulturförderung könne hochwertige Kulturgüter hervorbringen, gehört daher in die Mottenkiste.“ (s. Söndermann 2009: 11)

Heller ist der Meinung, dass die Kulturgeschichte der vergangenen Jahrzehnte aufzeige, dass die kulturelle Entwicklung seit den 1960er Jahren in vielen Bereichen sogar maßgeblich durch den privatwirtschaftlichen Kulturbereich beeinflusst wurde (vgl. Heller 2008b: 47). In diesem Kontext spricht Heinrichs gar von einer derzeit stattfindenden Verlagerung der Innovationspotentiale vom öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieb in den kommerziellen Kultursektor, wodurch sich der privatwirtschaftliche Kulturbereich als *„die eigentliche innovative Kraft im derzeitigen Kulturbetrieb“* erweise (s. Heinrichs 2006: 281).

Privatwirtschaftliche Kulturakteure tragen zur Verbreitung von Kunst und Kultur und zum öffentlichen Diskurs über Kunst und Kultur bei

Bestimmte Bereiche der Kulturwirtschaft können durch ihre hohe Affinität zu neuen Medien und Technologien sowie dank professioneller Vertriebsstrukturen ihre Produkte und Dienstleistungen leicht zugänglich machen (vgl. Heinrichs 2006: 281). Auf diese Weise können neue und breitere Nutzerkreise erreicht und in den kulturbezogenen Diskurs eingebunden werden (vgl. Heller 2008a: 169).

Privatwirtschaftliche Kulturakteure tragen zur Bewahrung des kulturellen Erbes bei

Angeichts des unvermeidbaren materiellen Verfalls und der anderweitig verursachten Zerstörung von Kulturgütern kommt der Bestandserhaltung durch Digitalisierung sowie der medialen Bereitstellung von Kulturgütern eine große Bedeutung zu. Der Denkmalschutz und das Archivwesen sind in allen Bundesländern gesetzlich geregelt und damit eine wesentliche Aufgabe der öffentlichen Hand.¹⁷⁵ Dennoch stellen in diesem Bereich tätige Kulturunternehmen wichtige Partner öffentlicher Einrichtungen bei der Bewahrung des kulturellen Erbes durch eine entsprechende digitale und mediale Aufbereitung dar (vgl. Heller 2008a: 169).¹⁷⁶ Darüber hinaus knüpfen nicht nur öffentliche, sondern auch viele privatwirtschaftliche Kulturakteure bei der Entwicklung von Produkten und

¹⁷⁵ Siehe hierzu die Denkmalschutzgesetze der Bundesländer, aber auch Bundesgesetze wie das *„Gesetz zum Schutz deutschen Kulturgutes gegen Abwanderung“* und das *„Kulturgüterrückgabegesetz“*.

¹⁷⁶ Im Rahmen des Projektes *„Simplicissimus Online-Edition“*, das 49 Jahrgänge der satirischen Zeitschrift online verfügbar machte (vgl. www.simplicissimus.info, 16. Dezember 2010), wurden beispielsweise Digitalisierungsarbeiten durch die MIK-Center GmbH Erfurt durchgeführt, die sich auf die Archivierung von Kulturgütern spezialisiert hat (vgl. www.mik-center.de, 16. Dezember 2010).

Dienstleistungen an die Kulturgeschichte an und halten dadurch historisches Kulturgut in aktuellen Ausdrucksformen lebendig.¹⁷⁷

Privatwirtschaftliche Kulturakteure tragen zur Vermittlung von Kultur bei

Durch den Einsatz neuartiger Kommunikationskanäle und professioneller Vertriebsstrukturen besteht im kommerziellen Kulturbetrieb oftmals eine niedrigere soziale Zugangsschwelle als im öffentlichen Kulturbetrieb. Privatwirtschaftliche Kulturveranstalter wie Kinos, Musicaltheater und Konzertveranstalter erreichen dadurch häufig Besuchersegmente, die öffentlichen Kulturinstitutionen bislang weitgehend verschlossen bleiben. Die Zugänglichkeit von Angeboten des privatwirtschaftlichen Kulturbetriebs ist darüber hinaus in dessen häufiger inhaltlicher Bezugnahme auf aktuelle Trends und Subkulturen begründet. Diese Orientierung spricht besonders eine recht junge Zielgruppe an, deren Konsumpräferenzen insgesamt stark von kulturwirtschaftlichen *Lifestyle-Produkten* geprägt sind.¹⁷⁸ Aufgrund dessen sind bestimmte privatwirtschaftliche Kulturanbieter (v. a. aus der Film- und Musikwirtschaft) wichtige Instanzen bei der Vermittlung kultureller Werte und Einstellungen (vgl. Heller 2008a: 169).

Privatwirtschaftliche Kulturakteure unterstützen die Herausbildung einer kulturellen Identität

Ebenso wie öffentliche können auch kommerzielle Kulturinstitutionen die Herausbildung einer kulturellen Identität an einem Standort unterstützen. Sofern sie eine regional ausgerichtete Strategie verfolgen, verschaffen Musikclubs örtlichen Musikern Auftrittsmöglichkeiten, Galerien präsentieren bildende Künstler aus der Region und Designer nehmen in der Gestaltung ihrer Produkte auf die Eigenarten der Stadt Bezug,¹⁷⁹ um nur einige Beispiele der lokalen Verwurzelung von Kulturunternehmen zu nennen. Diese starke lokale Verwurzelung der Kulturwirtschaft konstatierte der Wirtschaftsgeograph Kunzmann bereits 1995. Er führte sie u. a. auf die Bedeutung von Sprache, Traditionen und kulturellen Milieus für den kulturwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess zurück (vgl. Kunzmann 1995: 327 f.).

Kulturschaffende sichern ihren Lebensunterhalt auch durch Tätigkeiten im privatwirtschaftlichen Kultursektor

Der privatwirtschaftliche Kulturbereich ist für Künstler und Kulturschaffende ebenso wie der öffentliche und gemeinnützige Sektor ein wichtiger Arbeitsmarkt und trägt daher wesentlich zur Sicherung ihres Lebensunterhalts bei. Häufig ist dabei zu beobachten, dass Kulturschaffende

¹⁷⁷ Beispiele hierfür sind freie Theaterensembles, die klassische Stoffe in zeitgenössische Inszenierungen integrieren, Musikensembles, die sich in neuen Kompositionen und Arrangements auf Werke der Musikgeschichte beziehen, und bildende Künstler, die in ihren Arbeiten auf Bildmotive und Genres vergangener Epochen zurückgreifen. So verarbeitet beispielsweise das Musikensemble *Spark* in seinen Arrangements und in eigenen Stücken Einflüsse aus Klassik, Jazz, Pop und Folk (vgl. www.spark-off.com, 16. Dezember 2010), das freie Theaterensemble *LOKSTOFF!* inszeniert Klassiker wie Hamlet an öffentlichen Orten und überträgt die Thematik auf heutige Gesellschaftsphänomene (vgl. www.lokstoff.com, 16. Dezember 2010) und die Künstlerin Vera Mercer greift mit dem Stillleben ein klassisches Genre der Kunstgeschichte auf und füllt dieses mit einer modernen Bildsprache (vgl. Mercer/Harder 2010).

¹⁷⁸ Heinrichs stellt in diesem Zusammenhang die These auf, dass private Kulturanbieter jüngere Zielgruppen besser erreichen als öffentliche Kultureinrichtungen (vgl. Heinrichs 2006: 284). Diese Vermutung kann zwar nicht vollständig empirisch belegt, aber in gewissem Maße durch das „1. Jugend-KulturBarometer“ untermauert werden, das Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter 2.625 jungen Menschen im Alter zwischen 14 und 25 Jahren enthält. Film, Popmusik, Hip-Hop und Comedy sind laut dieser Studie die Kultursparten, für die sich die Befragten besonders interessieren (vgl. Keuchel/Wiesand 2006: 23). Diese Kulturangebote werden häufig von privaten Kulturakteuren wie kommerziellen Kinos, Labels, Clubs sowie Konzert- und Eventveranstaltern auf den Markt gebracht. Die vornehmlich dem öffentlichen Kultursektor zuzurechnenden Bereiche Museen/Ausstellungen, klassische Musik, Ballett, klassisches Theater und Oper wecken dagegen recht wenig Interesse bei den Befragten (vgl. Keuchel/Wiesand 2006: 23 f.). Die Gründe für dieses Desinteresse sind laut der Studie vielfältig: Viele junge Menschen fühlen sich von den Kulturangeboten inhaltlich nicht angesprochen und empfinden diese als langweilig und „uncool“. Des Weiteren existieren gegenüber klassischen Kultureinrichtungen wie Theatern und Opernhäusern vielfach überkommene Vorbehalte, die auf den elitär-bürgerlichen Strukturen vergangener Jahrzehnte fußen, wie zum Beispiel hohe Eintrittspreise und ein sehr exklusives Ambiente (vgl. Keuchel/Wiesand 2006: 20, 84, 121-125).

¹⁷⁹ Das Augsburger Designertrio *Fernwärme* hält beispielsweise zunächst unauffällig erscheinende Details im Stadtbild mit der Fotokamera fest und gestaltet mit diesen Elementen Kleidungsstücke (vgl. www.fernwaerme.biz).

gleichzeitig einer Beschäftigung im öffentlich geförderten, im privatrechtlich-gemeinnützigen und im privatwirtschaftlichen Kulturbereich nachgehen und damit in sogenannten *gemischten Arbeitsverhältnissen* tätig sind (vgl. Wanka 2007: 117, Klein 2007: 257 und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 344).¹⁸⁰

Der privatwirtschaftliche Kultursektor ist als Wirtschafts- und Standortfaktor von Bedeutung

Die Kulturwirtschaft ist ein wichtiger Wirtschafts- und Standortfaktor. So konnte ein Forschungsgutachten im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ feststellen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft hinsichtlich ihres Anteils an der gesamtdutschen Bruttowertschöpfung zwischen den Branchen der Chemischen Industrie und der Automobilindustrie zu verorten ist. Ebenso besitzt die Kultur- und Kreativwirtschaft ein hohes Beschäftigungspotential und weist rund eine Million Erwerbstätige in den statistisch nachweisbaren Kernbereichen vor (vgl. Söndermann u. a. 2009: 50-53). Nimmt man einen Vergleich hinsichtlich der Umsatz- und Beschäftigungszahlen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs vor, so ergibt sich dass der privatwirtschaftliche Kulturbereich die zehnfache Größe des öffentlichen Kulturbetriebs und die hundertfache Größe des intermediären Kultursektors besitzt und somit der wirtschaftlich relevanteste Bereich der Kulturlandschaft in Deutschland ist (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 10 und Haselbach 2008: 181).

Anhand der Zuordnung der Effekte der Kulturwirtschaft zu den kulturpolitischen Zielsetzungen konnte im Obigen erläutert werden, dass privatwirtschaftliche Kulturakteure signifikant dazu beitragen, die Ziele von Kulturpolitik zu realisieren.

3.2.4 Relevanz kulturpolitischer Instrumente für die Kulturwirtschaftsförderung

Der Kulturpolitik stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, welche bereits in Kapitel 3.1.3 vorgestellt wurden. Auch wenn die genannten Instrumente originär auf den öffentlich geförderten Kulturbereich abzielen, haben sie ebenso Einfluss auf den privatwirtschaftlichen Kultursektor (vgl. Wagner 2007: 46 f.). Kulturpolitische Maßnahmen wirken dabei auf die einzelnen kulturwirtschaftlichen Bereiche unterschiedlich intensiv ein. Aufgrund dessen empfiehlt es sich, die Relevanz kulturpolitischer Instrumente für die *Kulturwirtschaft im engeren Sinne*, welche eng mit dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Kontext verflochten ist, und für die kulturwirtschaftlichen Bereiche, welche nicht der *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* angehören, getrennt zu überprüfen. Der *Kulturwirtschaft im engeren Sinn* werden die Teilbranchen Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Buchmarkt zugerechnet, die durch gemeinsame Wertschöpfungsketten mit dem öffentlichen und dem intermediären Kulturbetrieb verbunden sind (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 51f). Zu den kulturwirtschaftlichen Sparten, welche nicht der *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* zuzuordnen sind, zählen die Teilbranchen Rundfunkwirtschaft, Design, Architektur und Pressemarkt (vgl. Söndermann u. a. 2009: 43 ff.). Die folgende Tabelle stellt schematisch die Bedeutung der einzelnen kulturpolitischen Instrumente für diese beiden Bereiche der Kulturwirtschaft dar.

¹⁸⁰ Siehe hierzu auch Kapitel 2.2.2 und Kapitel 4.3.6.

Abbildung 21: Relevanz kulturpolitischer Instrumente für die Kulturwirtschaft

Kulturpolitische Instrumente	Teilmärkte der Kulturwirtschaft im engeren Sinne (Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Buchmarkt)	Teilmärkte, welche nicht der Kulturwirtschaft im engeren Sinne angehören (Rundfunkwirtschaft, Design, Architektur, Pressemarkt)
Juristisch-administrative Rahmenbedingungen	✓	✓
Kulturelle Bildung	✓	✓
Berufliche Bildung	✓	✓
Durchführung kultureller Veranstaltungen	✓	✓
Finanzielle Kulturförderung	✓	
Beratung, Coaching und Vermittlung	✓	
Schaffung und Unterhalt kultureller Einrichtungen	✓	

eigene Darstellung

Rechtliche Rahmenbedingungen wie das Urheberrechtsgesetz, die Buchpreisbindung oder der ermäßigte Umsatzsteuersatz auf bestimmte Kulturgüter stellen das Fundament für die Arbeit in allen kulturellen Sektoren und damit auch in der gesamten Kulturwirtschaft dar. (vgl. Wagner 2007: 46 f.). Angebote der kulturellen Bildung sind ein wichtiger Pfeiler in der Förderung der Nachfrage nach kulturellen Produkten und Dienstleistungen und haben daher nicht nur auf den öffentlich geförderten Kulturbereich, sondern auf alle Felder des privatwirtschaftlichen Kultursektors einen positiven Einfluss. Ebenso ist das Engagement der öffentlichen Hand im Bereich der beruflichen Bildung für jegliche kulturwirtschaftlichen Akteure bedeutsam, denn die in der Kulturwirtschaft Tätigen erwerben zuvor meist ihre Ausbildung an öffentlichen Musik-, Kunst-, Designhochschulen usw. Maßnahmen der beruflichen Bildung erreichen demnach alle im Kulturbetrieb künstlerisch Tätigen, sei es im öffentlichen, im kommerziellen oder im gemeinnützigen Sektor (vgl. Wagner 2009b: 12 und Wagner 2007: 47). Ein weiteres kulturpolitisches Instrument ist die Durchführung kultureller Veranstaltungen durch öffentliche Akteure. Hiervon können Unternehmen aus allen Bereichen der Kulturwirtschaft profitieren, indem sie Produkte und Dienstleistungen für die entsprechenden Veranstaltungen bereitstellen und damit in ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis mit der öffentlichen Hand treten.¹⁸¹

Kulturunternehmen aus den Teilmärkten der *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* können darüber hinaus von weiteren kulturpolitischen Förderinstrumenten profitieren. So haben private Anbieter im Bereich Musik, Film, Darstellende Kunst, Bildende Kunst und Literatur im Rahmen der finanziellen Kulturförderung der öffentlichen Hand teilweise Zugang zu projekt- und personenbezogenen Förderungen wie z. B. Filmförderprogrammen, Atelierförderungen oder Produktionsförderungen. Um Kulturschaffende und Kulturinstitutionen bei der Suche nach geeigneten Förderprogrammen zu unterstützen, bieten Kulturämter bisweilen entsprechende Beratungen an. Darüber hinaus können Kulturschaffende des Öfteren spezielle Professionalisierungscoachings und Vermittlungsangebote in Anspruch nehmen. Diese Angebote stehen nicht nur öffentlichen und gemeinnützigen Kulturinstitutionen zur Verfügung, sondern auch privatwirtschaftlichen Kulturakteuren der *Kulturwirtschaft im engeren Sinne*. Ein weiteres wichtiges Instrument der Kulturpolitik stellt die Schaffung bzw. der Unterhalt von kulturellen Einrichtungen wie z. B. Theatern, Opernhäusern,

¹⁸¹ So kann beispielsweise die Organisation eines Konzerts an einen privaten Veranstalter übergeben und ein Designbüro mit der Gestaltung von Werbematerialien für die entsprechende Veranstaltung beauftragt werden.

Archiven, Museen, Volkshochschulen und Bibliotheken dar. Zwischen diesen öffentlichen Kulturinstitutionen und privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen bestehen vielfache Interdependenzen. So tragen öffentliche Kulturinstitutionen zur Entstehung eines kulturellen Milieus bei, beleben durch ihre Aktivitäten die Nachfrage nach Kulturangeboten auf dem Kulturmarkt, erbringen Vorleistungen für die kulturwirtschaftliche Produktion, treten als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen kulturwirtschaftlicher Unternehmen auf, vergeben Aufträge an freie Kulturschaffende und Kulturunternehmen und stellen Infrastruktur in Form von Probe-, Auftritts- und Arbeitsräumen bereit. Andererseits sind öffentliche und privat getragene Kultureinrichtungen auf demselben Kulturmarkt tätig und befinden sich daher bisweilen auch in Konkurrenz zueinander.¹⁸² All diese Beispiele verdeutlichen, dass öffentliche Kulturinstitutionen die *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* als kulturpolitisches Instrument direkt beeinflussen. Diese Verflechtungen zwischen den Akteuren der verschiedenen Kultursektoren wurden bislang kaum wissenschaftlich untersucht (vgl. Kapitel 1.2). Die entsprechenden Zusammenhänge gilt es jedoch genauer zu betrachten, denn es ist zu vermuten, dass hier Vernetzungspotentiale verborgen sind, die den gesamten Kulturbetrieb maßgeblich befördern könnten.

Es konnte in diesem Abschnitt festgestellt werden, dass kulturpolitische Instrumente eine Relevanz für die Kulturwirtschaft, insbesondere für die *Kulturwirtschaft im engeren Sinne* besitzen. Die dargestellten Instrumente der Kulturpolitik haben jedoch vornehmlich den öffentlichen und gemeinnützigen Kultursektor im Fokus und zielen auf eine bewusste Förderung der privatwirtschaftlichen Kulturakteure bislang wenig ab (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 6 f., Heller 2008a: 165 und Mundelius 2009a: 20). Die Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die Kulturwirtschaft sind derzeit vielmehr eine Art *Zufallsprodukt*. Da die Aktivitäten von kulturwirtschaftlichen Unternehmen für die Erreichung kulturpolitischer Ziele jedoch durchaus eine Rolle spielen (vgl. Kapitel 3.2.3), sollte der privatwirtschaftliche Kultursektor bewusster in kulturpolitische Strategien einbezogen werden. Aufgrund dessen wird im folgenden Kapitel ein Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft entworfen.

¹⁸² Diese Zusammenhänge wurden in Kapitel 3.2.1 ausführlich dargestellt.

3.2.5 Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft

In der Debatte um die Kulturwirtschaftsförderung wird die Bedeutung kulturpolitischer Förderkonzepte als Ergänzung zu wirtschaftspolitischen Ansätzen seit einigen Jahren verstärkt betont (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 116 und Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340). Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Prinzip der Wirtschaftsförderung, nach dem nur jene Aktivitäten gefördert werden, welche Aussicht auf ökonomisches Wachstum und Beschäftigung versprechen, sich zwar auf die Kreativwirtschaft anwenden lässt (z. B. auf den Werbemarkt und die Software- und Gamesindustrie), nicht aber auf die kunstbezogenen Akteure der Kulturwirtschaft (vgl. u. a. Mundelius 2009a: 7, 21).

Die Kulturpolitik ist daher gefordert, diese Lücken zu schließen, indem sie kulturwirtschaftliche Aktivitäten unterstützt, welche von öffentlichem Interesse sind, ohne die Unterstützung der öffentlichen Hand jedoch nicht existieren könnten, d. h. den Charakter eines *meritorischen Guts*¹⁸³ besitzen (vgl. Haselbach 2007: 34 f., ICG culturplan/STADTart 2007: 184, Hebborn 2008: 201 und Mundelius 2009a: 21).¹⁸⁴ So stellt Wiesand fest:

„Der private oder gewerbliche Rechtsstatus eines Kulturbetriebs [spricht] keineswegs notwendig gegen eine öffentliche Förderung aus kulturpolitischen Quellen, solange Qualität oder Engagement jenseits gängiger Marktentwicklungen geboten werden.“ (s. Wiesand 2008: 70 f.)

Gleichzeitig muss jedoch stets berücksichtigt werden, dass jegliche Intervention durch die öffentliche Hand die Marktsituation in der Kulturwirtschaft in hohem Maße beeinflusst (vgl. Haselbach 2009b: 17). So betont Mundelius, dass die Förderung von privatwirtschaftlichen Kulturproduzenten nicht zu einer *„Lähmung der Akteure durch Alimentation, die den Anreiz, sich dem Markt zu öffnen, unterdrückt“* (s. Mundelius 2009a: 20) führen dürfe. Daher müssen die direkten und indirekten Auswirkungen staatlicher Förderaktivitäten im Kulturbereich auf die Kulturwirtschaft stets bedacht werden.

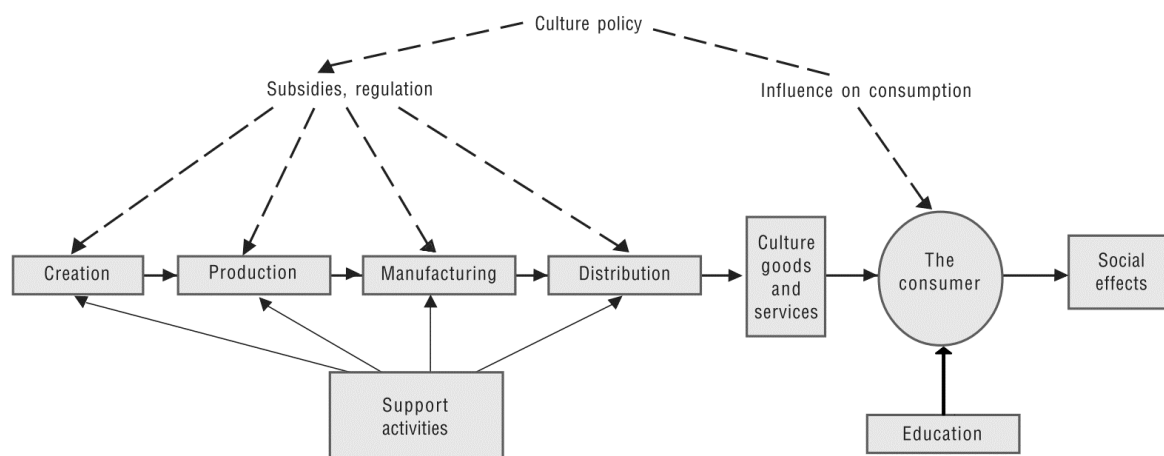
Bei der Entwicklung eines Grundmodells der Kulturwirtschaftsförderung durch die Kulturpolitik stellt sich zunächst die Frage, welche Möglichkeiten die Kulturpolitik besitzt, um fördernd in den privatwirtschaftlichen Kultursektor einzugreifen. Die kanadische Studie *„Canadian Framework for Culture Statistics“* hält hierfür einen Ansatz bereit, welcher die kulturpolitischen Eingriffsmöglichkeiten anhand der kulturellen Wertschöpfungskette¹⁸⁵ darstellt.

¹⁸³ Siehe hierzu Kapitel 3.1.2.

¹⁸⁴ Der Pankower Kulturwirtschaftsbericht unterscheidet in diesem Kontext drei Branchengruppen der Kulturwirtschaft hinsichtlich ihres Subventionsbedarfs: *„Branchen, die ohne die Förderung durch die öffentliche Hand kaum überlebensfähig wären. Hierzu zählen in erster Linie die bildenden Künste sowie weitgehend auch die darstellenden Künste (ohne Unterhaltungskunst und Kabarett) sowie die Museen und Bibliotheken. Branchen, in denen öffentliche Förderung in bestimmten Abschnitten der Wertschöpfungsketten eine wesentliche Rolle spielen. Hierzu zählen in erster Linie Literatur und das Verlagswesen, die Mode, die Musik- und Filmwirtschaft. Branchen ohne bzw. mit nur geringer öffentlicher Förderung. Hierzu zählen vor allem die Bereiche Werbung, Grafik- und Produktdesign, Software/Multimedia/Kommunikation sowie weitgehend die Architektur“* (vgl. Mundelius 2006: 159).

¹⁸⁵ Siehe hierzu auch Kapitel 2.1.2.

Abbildung 22: Kulturpolitische Eingriffsmöglichkeiten in die kulturelle Wertschöpfungskette

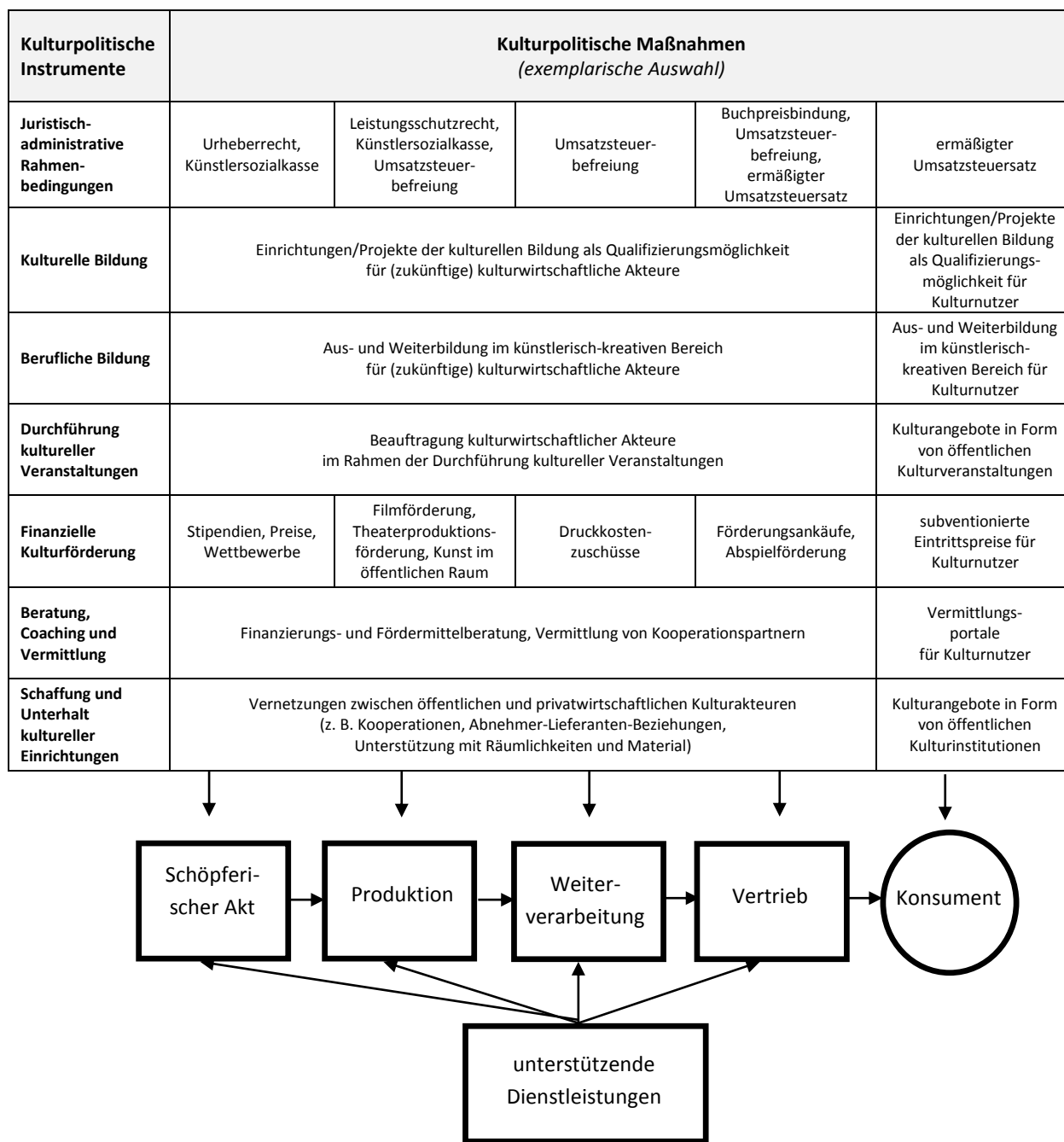


aus: Statistics Canada 2001: 18

Gemäß diesem Modell kann Kulturpolitik auf die verschiedenen Wertschöpfungsstufen *Schöpferischer Akt, Produktion, Weiterverarbeitung* und *Vertrieb* sowie auf die *Konsumentenebene* einwirken, indem direkte Subventionen an Kulturakteure vergeben werden (*subsidies*),¹⁸⁶ ordnungspolitische Maßnahmen wie Steuererleichterungen oder Marktregulierungen in die kulturelle Wertschöpfungskette eingreifen (*regulations*) und Einfluss auf die Kulturnutzer mittels Maßnahmen der kulturellen Bildung genommen wird (*influence on consumer*) (vgl. Statistics Canada 2001: 18 f.). Das kanadische Modell kann um die Funktion öffentlicher Kulturinstitutionen als Nachfrager, Auftraggeber und Kooperationspartner von privatwirtschaftlichen Kultureinrichtungen erweitert werden. Auf diese Weise greift Kulturpolitik nicht nur von außen in die Wertschöpfungskette ein, sondern besitzt mit den öffentlichen Kulturinstitutionen zudem eigene Einrichtungen, welche als Marktteilnehmer innerhalb der Wertschöpfungskette mit kommerziellen Akteuren interagieren (vgl. Mundelius 2006: 160 f.).¹⁸⁷ Auf der Basis des Modells der kulturpolitischen Eingriffsmöglichkeiten in die kulturelle Wertschöpfungskette wurden teilweise bereits Konzepte zur Förderung bestimmter kulturwirtschaftlicher Teilbranchen durch die Kulturpolitik entwickelt (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 118-121 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 144 f.). Welche konkreten Maßnahmen zum Einsatz kommen, ist dabei von den Spezifika des Teilmarkts und den jeweiligen politischen Zielsetzungen abhängig (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 117). Anknüpfend an das oben dargestellte Modell und die grundlegenden Instrumente der Kulturpolitik (vgl. Kapitel 3.1.3 und Kapitel 3.2.4) kann ein Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft entwickelt werden. Hierzu wird in der folgenden Abbildung das Einwirken der kulturpolitischen Instrumente auf die verschiedenen Stufen der kulturwirtschaftlichen Wertschöpfungskette dargestellt und es werden jeweils Beispiele konkreter Maßnahmen in diesen Feldern genannt (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 118 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 144 f.).

¹⁸⁶ Um die Entstehung von Wettbewerbsverzerrungen durch die Einflussnahme der öffentlichen Hand zu vermeiden, sollte diese finanzielle Kulturförderung jedoch ausschließlich privatwirtschaftlichen Kulturakteuren zugutekommen, welche *meritorische Güter* hervorbringen (vgl. Kapitel 3.1.2).

¹⁸⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.4.

Abbildung 23: Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft

eigene Darstellung

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass auf allen Stufen der kulturellen Wertschöpfung kulturpolitische Instrumente zur Förderung der Kulturwirtschaft zur Verfügung stehen.¹⁸⁸ Dabei muss betont werden, dass die ersten vier kulturpolitischen Instrumente *juristisch-administrative Rahmenbedingungen*, *kulturelle Bildung*, *berufliche Bildung* und *Durchführung kultureller Veranstaltungen* auf alle Bereiche der Kulturwirtschaft¹⁸⁹ einwirken können, während sich die kulturpolitischen Maßnahmen *finanzielle Kulturförderung*, *Beratung, Coaching und Vermittlung* sowie

¹⁸⁸ Diese Vielfalt der kulturpolitischen Förderinstrumente und deren direkte und indirekte Auswirkungen auf den gesamten Kultursektor führen jedoch gleichzeitig zu einer hohen Unübersichtlichkeit der Förderlandschaft, was die Wirkungsmessung kulturpolitischer Förderung erschwert. Daher wird bisweilen gefordert, die Auswirkungen des kulturpolitischen Fördersystems auf den Kulturmarkt genauer zu untersuchen und den Fördermarkt entsprechend neu zu ordnen (vgl. exemplarisch Haselbach u. a. 2012: 193-202).

¹⁸⁹ Unter dem Begriff *Kulturwirtschaft* werden die neun Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Darstellende Kunst, Rundfunkwirtschaft, Design, Architektur und Pressemarkt zusammengefasst (vgl. Söndermann u. a. 2009: 43 ff.).

Schaffung und Unterhalt kultureller Einrichtungen lediglich auf die *Kulturwirtschaft im engeren Sinne*¹⁹⁰ beziehen,¹⁹¹ da insbesondere diese kulturwirtschaftlichen Felder im Kontext der *Theorie der meritorischen Güter* in kulturpolitischer Hinsicht förderungswürdig sind (vgl. Mundelius 2009a: 21 und ICG culturplan/STADTart 2007: 184).

Das hier entworfene Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft kann den Ausgangspunkt für die Entwicklung kulturpolitischer Konzepte zur Kulturwirtschaftsförderung bilden. Um den Zusammenhang zwischen öffentlicher Kulturförderung und Kulturwirtschaft genauer beleuchten zu können, müssen die einzelnen kulturwirtschaftlichen Branchen jedoch daraufhin untersucht werden, in welcher Weise, an welchen Punkten und in welchem Ausmaß das Handeln der öffentlichen Hand in ihre jeweiligen Wertschöpfungsketten eingreift (vgl. Haselbach u. a. 2012: 166). Hierbei spielen die Beziehungen zwischen öffentlichen Kultureinrichtungen und privat getragenen Kulturinstitutionen eine große Rolle, weshalb im empirischen Teil der Arbeit dieses intersektorale Beziehungsgeflecht genauer beleuchtet wird.

3.3 Synopse: Die zentralen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge von Kulturwirtschaft und Kulturpolitik im Kontext der Untersuchungsfragen

In diesem Kapitel wurde zunächst der Begriff *Kulturpolitik* systematisiert. Dabei wurde Kulturpolitik für die vorliegende Arbeit als politisches Handeln definiert, welches reglementierend in die kulturelle Sphäre eingreift und öffentliche Gelder von politischen Institutionen für allgemein zugängliche kulturell-künstlerische Aktivitäten aufwendet (vgl. Wagner 2010: 175). Ein zentraler Aspekt für die vorliegende Arbeit ist zudem die dargestellte *Theorie der meritorischen Güter*, welche als grundlegende Handlungslogik der Kulturpolitik in Deutschland fungiert. Gemeinsam mit den skizzierten Zielen, Aufgaben und Instrumenten von Kulturpolitik sowie den kulturpolitischen Steuerungsformen stellt die *Theorie der meritorischen Güter* die Basis für die Formulierung kulturpolitischer Handlungsansätze am Ende dieser Arbeit dar.

Die Ausführungen in diesem Kapitel haben zudem verdeutlicht, dass zahlreiche Wechselwirkungen zwischen der Kulturwirtschaft, der Kulturpolitik und dem öffentlichen Kulturbetrieb bestehen dürften. Darüber hinaus wurde die Beschäftigung der Kulturpolitik und weiterer Politikfelder mit dem Thema *Kulturwirtschaft* umrissen. Des Weiteren konnte dargelegt werden, dass der privatwirtschaftliche Kulturbereich eine wichtige Rolle bei der Erreichung kulturpolitischer Ziele spielt und dass kulturpolitische Instrumente für die Kulturwirtschaftsförderung von Bedeutung sind. Schließlich wurden kulturpolitische Eingriffsmöglichkeiten im Kontext der Kulturwirtschaftsförderung unter Bezugnahme auf die Wertschöpfungskette skizziert und es wurde ein Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft entwickelt. Somit erfolgte in diesem Kapitel bereits eine Beschäftigung mit Themengebieten, die sich auf einige der im späteren Verlauf dieser Arbeit aufgestellten Untersuchungsfragen beziehen (vgl. Kapitel 5.1). Daher werden die zentralen Ergebnisse hinsichtlich dieser Untersuchungsfragen bereits an dieser Stelle überblicksartig vorgestellt, jeweils mit einem Verweis auf das Kapitel, in welchem die entsprechende Fragestellung ausführlich behandelt wurde.

¹⁹⁰ Der *Kulturwirtschaft im engeren Sinn* werden die Teilbranchen Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Buchmarkt zugerechnet (vgl. ICG culturplan/STADTart 2007: 51f).

¹⁹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2.4.

Abbildung 24: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge von Kulturwirtschaft und Kulturpolitik im Kontext der Untersuchungsfragen

Untersuchungsfragen	vgl. Kapitel
<p>„Verfolgt der Staat mit einer Förderung der Kulturwirtschaft tatsächlich kulturpolitische Ziele?“</p> <p>Kulturwirtschaftliche Akteure tragen in vielen Bereichen dazu bei, kulturpolitische Ziele umzusetzen. So bringen auch kommerzielle Kulturunternehmen qualitativ hochwertige Kulturangebote hervor, tragen zur Verbreitung von und zum öffentlichen Diskurs über Kunst und Kultur sowie zur Bewahrung des kulturellen Erbes und zur Vermittlung von Kultur bei und unterstützen die Herausbildung einer kulturellen Identität. Des Weiteren sichern Kulturschaffende ihren Lebensunterhalt häufig auch durch Tätigkeiten im privatwirtschaftlichen Kultursektor und die Kulturwirtschaft ist als Wirtschafts- und Standortfaktor von Bedeutung. Die Kulturpolitik kann somit durch eine Förderung der Kulturwirtschaft originär kulturpolitische Ziele verfolgen. Eine kulturpolitische Kulturwirtschaftsförderung muss dabei danach streben, qualitativ herausragende Kunst und Kultur zu ermöglichen, die kulturelle Vielfalt zu erhalten und eine Teilhabegerechtigkeit an Kultur herzustellen. Die Interdependenzen zwischen kulturwirtschaftlichen Institutionen und der öffentlich geförderten Kultur können hierbei den Ausgangspunkt für entsprechende Förderstrategien bilden.</p>	<p>Kapitel 3.2.2 Kapitel 3.2.3</p>
<p>„Ist eine Förderung der Kulturwirtschaft durch die Kulturpolitik legitimiert?“</p> <p>Es konnte dargelegt werden, dass privatwirtschaftliche Kulturakteure insbesondere aus kunstnahen Bereichen der Kulturwirtschaft einen Beitrag zur Erreichung kulturpolitischer Ziele hinsichtlich der <i>ästhetisch-inhaltlichen</i>, der <i>bildungspolitischen</i>, der <i>gesellschaftspolitischen</i> und der <i>ökonomischen</i> Dimension leisten.</p>	<p>Kapitel 3.2.3</p>
<p>„Benötigt die Kulturwirtschaft eine spezifische Förderung durch die Kulturpolitik?“</p> <p>Die kunstbezogenen Akteure der Kulturwirtschaft fallen sehr häufig durch das Raster der Wirtschaftsförderung, welche in der Regel nur jene Aktivitäten fördert, die Aussicht auf ökonomisches Wachstum und Beschäftigung bieten. Daher benötigen diese privatwirtschaftlichen Akteure eine Förderung, welche ihren spezifischen Geschäftsmodellen und Handlungslogiken gerecht wird, die den Mechanismen des Kulturbetriebs näherstehen als klassischen wirtschaftsorientierten Handlungsweisen. Diese Lücke kann die Kulturpolitik schließen, indem sie kulturwirtschaftliche Aktivitäten, welche den Charakter eines <i>meritorischen Guts</i> besitzen, in direkter Weise unterstützt.</p>	<p>Kapitel 3.2.4 Kapitel 3.2.5</p>
<p>„Mit welchen kulturpolitischen Mitteln wäre eine Förderung der Kulturwirtschaft überhaupt möglich?“</p> <p>Der Kulturpolitik stehen vielfältige Maßnahmen zur Förderung der Kulturwirtschaft zur Verfügung. So können <i>juristisch-administrative Rahmenbedingungen</i>, <i>Angebote der kulturellen und beruflichen Bildung</i> sowie die <i>Durchführung kultureller Veranstaltungen</i> auf alle Bereiche der Kulturwirtschaft¹⁹² einwirken. Die kulturpolitischen Maßnahmen <i>finanzielle Kulturförderung</i>, <i>Beratung</i>, <i>Coaching</i> und <i>Vermittlung</i> sowie die <i>Schaffung und der Unterhalt kultureller Einrichtungen</i> haben lediglich auf die Kulturwirtschaft im engeren Sinne¹⁹³ Einfluss.</p>	<p>Kapitel 3.2.4 Kapitel 3.2.5</p>

eigene Darstellung

Insgesamt wurde in diesem Kapitel ersichtlich, dass zahlreiche Zusammenhänge zwischen dem privatwirtschaftlichen Kultursektor, dem öffentlichen Kulturbetrieb und dem kulturpolitischen Handeln bestehen. Daher ist die Kulturpolitik gefordert, kulturwirtschaftliche Akteure und die Verflechtungen zwischen den drei Kultursektoren in ihren Strategien zu berücksichtigen, um effektiver kulturpolitische Ziele zu verfolgen (vgl. Heller 2008b: 47 und Scheytt 2009: 32).

¹⁹² Unter dem Begriff *Kulturwirtschaft* werden die neun Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Darstellende Kunst, Rundfunkwirtschaft, Design, Architektur und Pressemarkt zusammengefasst (vgl. Söndermann u. a. 2009: 43 ff.).

¹⁹³ Der *Kulturwirtschaft im engeren Sinn* werden die Teilbranchen Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Buchmarkt zugerechnet (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 51f).

4 Theoretisch-methodologische Grundlagen

Um das interorganisationale Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb fundiert empirisch analysieren und in seiner Funktionsweise verstehen zu können, greift die vorliegende Arbeit auf Theorien der Organisationssoziologie, der Wirtschaftssoziologie und der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zurück. Da sich diese Disziplinen vielfach überlappen, wird von einer getrennten Darstellung der drei Wissenschaftsfelder abgesehen. Im Folgenden wird zunächst eine Systematisierung des Organisationsbegriffs vorgenommen, um der Arbeit eine daran anknüpfende Definition des Begriffs *Kultureinrichtung* zugrunde legen zu können. Des Weiteren werden die Konzepte der *Organisationsumwelt* und der *Organisationskultur* erläutert. Auf dieser Grundlage werden Organisationstheorien vorgestellt, welche Erklärungsmodelle für die Interaktionen zwischen Kultureinrichtungen liefern und somit eine theoretische Basis für die Analyse des Beziehungsgeflechts zwischen Kulturinstitutionen darstellen. Abschließend wird ein Grundmodell der interorganisationalen Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen entwickelt, welches später der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird.

4.1 Systematisierung des Begriffs *Organisation*

4.1.1 Organisationsbegriff

Der Terminus *Organisation* besitzt zwei verschiedene Bedeutungen, die mit dem *instrumentellen* und dem *institutionellen* Organisationsbegriff erfasst werden können. Der *instrumentelle* Begriff umschreibt den Prozess des Organisierens, wohingegen der *institutionelle* Begriff den Zusammenschluss von Akteuren zur Erreichung spezifischer Ziele meint (vgl. Büschges/Abraham 1997: 17, 51). Während im Kontext des *instrumentellen* Organisationsbegriffs ein Unternehmen eine Organisation *besitzt*, ist der *institutionelle* Organisationsbegriff dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmen eine Organisation *ist*. Dementsprechend richtet letzteres Organisationskonzept den Fokus auf soziale Gebilde und kollektive Denk- und Handlungssysteme (vgl. Schreyögg 2008: 9 und Gomez/Zimmermann 1999: 16-19). Das Organisationsverständnis, das dieser Arbeit zugrunde liegt, entspricht dem *institutionellen Organisationsbegriff*, weshalb sich die nachfolgenden Ausführungen stets auf diese Dimension beziehen.

Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch existieren zahlreiche verschiedene Definitionen des *institutionellen Organisationsbegriffs* mit einer jeweils spezifischen Schwerpunktsetzung (vgl. Gonschorrek/Hoffmeister 2006: 74 f.).¹⁹⁴ Eine sehr umfassende Definition, welche die wesentlichen Merkmale¹⁹⁵ von Organisationen beinhaltet, stammt von Büschges und Abraham. Daher wird diese Definition den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt.

Eine Organisation ist ein „von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig geschaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszweckes notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens deren Resultate zugerechnet werden können.“ (s. Büschges/Abraham 1997: 52)

¹⁹⁴ Siehe exemplarisch verschiedene Definitionen von *Organisation* bei Gonschorrek/Hoffmeister 2006: 74 f., Endruweit 2004: 23, Kräkel 2007: 76 und Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 15.

¹⁹⁵ Zu den Merkmalen und Grundelementen von Organisationen siehe Büschges/Abraham 1997: 19-26, 85, 90, 112-116, 175 f., Eggers 2004: 21f, 95-105, Endruweit 2004: 19f, 100-127, 146-197, 222, 262-232, Preisendörfer 2005: 27-33, 58-77 und Schreyögg 2008: 9f, 308-320.

Der Organisationstypus *Unternehmen* ist mit dem *institutionellen Organisationsbegriff* weitgehend identisch und besitzt als spezifisches Element die Absicht der Gewinnerzielung (vgl. Eggers 2004: 22). Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist ein *Unternehmen* definiert als wirtschaftliche Einheit, die Güter und Dienstleistungen produziert, verwertet, verwaltet und absetzt, und wird als „*offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes, produktives soziales System*“ charakterisiert (s. Thommen/Achleitner 2006: 38). Unter *Unternehmen* werden im Allgemeinen Organisationen verstanden, welche das Ziel verfolgen, bestimmte Produkte und/oder Dienstleistungen bereitzustellen, indem produktive Faktoren wie Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Werkstoffe und Management eingesetzt werden. Um die entsprechende Leistung zu erbringen, sind Unternehmen in Subsysteme ausdifferenziert, welche jeweils unterschiedliche Funktionsbereiche zur Zielerreichung darstellen (vgl. Eggers 2004: 41 f.).¹⁹⁶ In Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Definition des Begriffs *Unternehmen* wird in der vorliegenden Arbeit unter einem *Kulturunternehmen* eine wirtschaftliche Einheit verstanden, die kulturelle Güter und/oder Dienstleistungen produziert, verwertet, verwaltet und absetzt und die als offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes, produktives soziales System charakterisiert ist. Der Begriff *Kulturunternehmen* wird häufig synonym für die Bezeichnungen *Kultureinrichtung*, *Kulturinstitution*, *Kulturorganisation*, *Kulturanbieter* und *Kulturbetrieb* (in seiner mikroperspektivischen Dimension)¹⁹⁷ verwendet. Deshalb wird mit diesen Termini auch in dieser Arbeit weitgehend bedeutungsgleich operiert. Umschrieben wird mit diesen Begriffen stets eine einzelne kulturelle Einrichtung, die in privatwirtschaftlich-kommerzieller, in privatrechtlich-gemeinnütziger und in öffentlich-rechtlicher Form auftreten kann (vgl. Heinrichs 2001: 179). Der Begriff *Kulturunternehmen* wird im Folgenden jedoch insbesondere für privatwirtschaftlich agierende Kulturakteure verwendet.

4.1.2 Organisationsumwelt

Für die vorliegende Untersuchung ist die *Organisationsumwelt* von Bedeutung, da in diesem Bereich die Interaktionen mit externen Akteuren außerhalb einer Organisation stattfinden und somit auch die Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen erfolgen. Als *Organisationsumwelt* wird all jenes bezeichnet, „*was außerhalb der Organisation liegt und in irgendeiner Weise für die Organisation bedeutsam ist*“ (s. Preisendörfer 2005: 73). Diese recht allgemeine Definition kann durch eine Differenzierung in verschiedene *Umweltebenen* konkretisiert werden (vgl. Preisendörfer 2005: 73 f. und Schreyögg 2008: 315). Umweltebenen sind die eine Organisation umgebenden Handlungsfelder, welche mehr oder weniger relevant für eine Organisation sind. Sie lassen sich in die *Aufgabenumwelt*, die *Domäne* und die *globale Umwelt* einer Organisation unterteilen. Die *Aufgabenumwelt* bezeichnet die individuellen und korporativen Akteure, mit denen eine Organisation in direkter Interaktion steht, im Falle von Wirtschaftsunternehmen sind das insbesondere Kunden und Lieferanten. Die *Domäne* einer Organisation meint die Branche, in der sich die Organisation betätigt. Die *globale Umwelt* beinhaltet schließlich Rahmenbedingungen technologischer, rechtlicher, politischer, ökonomischer, demographischer, ökologischer, kultureller Art usw., die das Handeln der Organisation beeinflussen (vgl. Schreyögg 2008: 315-320 und Preisendörfer 2005: 74 ff.). Für die Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb sind insbesondere die *Aufgabenumwelt* und die *Domäne* von Kulturinstitutionen von Bedeutung, da hier interorganisationale Verflechtungen mit anderen

¹⁹⁶ So sind in einem Theaterbetrieb beispielsweise die Funktionsbereiche vorstellungsproduzierender Bereich, Organisation und Vertrieb, Technik, Werkstätten, Administration, Verkauf usw. zu unterscheiden (vgl. Föhl 2010a: 42).

¹⁹⁷ Siehe hierzu Kapitel 2.1.

Kultureinrichtungen – seien es Geschäftsbeziehungen, Kooperationen oder Konkurrenzbeziehungen – verortet sind.

Die Verflechtungen zwischen Umwelt und Organisation basieren vorwiegend auf *Input-Output-Beziehungen*. Als *input* gehen in die Organisation Güter, Dienstleistungen und Kapital ein, die sie zu einem *output* in Form von höherwertigen Produkten transformiert und an die Umwelt abgibt. Das Prinzip der *Input-Output-Beziehungen* prägt auch die Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen und ist daher eine wichtige Grundlage für diese Arbeit. Um die Umweltabhängigkeit zu reduzieren, verfügen Organisationen über bestimmte Strategien wie *vertikale Konzentrationen* oder *horizontale Kartelle* (vgl. Endruweit 2004: 221-225).¹⁹⁸ Jedoch werden nicht nur Organisationen von ihrer Umwelt beeinflusst und passen sich dieser an, sondern umgekehrt wird auch die Umwelt von Organisationen gestaltet (vgl. Eggers 2004: 6).¹⁹⁹

4.1.3 Organisationskultur

Die *Organisationskultur* ist für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, da vermutet werden kann, dass die *Organisationskultur* einer Kulturinstitution ihr Verhältnis zu Geschäftspartnern, Konkurrenten, Kooperationspartnern und Förderinstitutionen beeinflusst. Der Begriff *Organisationskultur* bezeichnet „*Überzeugungen, Werte und Symbole, die sich in einer Organisation im Laufe der Zeit entwickelt haben und das Handeln der Organisationsmitglieder informell prägen*“ (s. Schreyögg 2008: 448).²⁰⁰ Das Konzept der *Organisationskultur* verschafft somit Einblick in die Entstehung und Bedeutung kultureller Werte und Normen in Kollektiven (vgl. Klein 2007: 142). Es existieren verschiedenste Auffassungen von *Organisationskultur*, weshalb hier die gebräuchlichste Definition verwendet wird, die von Schein formuliert wurde:

„The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (s. Schein 2004: 17)

Um die unterschiedlichen Ebenen einer *Organisationskultur* darzustellen, entwickelte Schein 1985 das Modell der *Levels of Culture* (vgl. hierzu Schein 2004: 25-38). Der Begriff *level* bezeichnet dabei den Grad der Sichtbarkeit des jeweiligen kulturellen Phänomens (vgl. Schein 2004: 25). Die tiefste Ebene der Unternehmenskultur sind demnach handlungsleitende Orientierungsmuster hinsichtlich der Umweltwahrnehmung, der Arbeitsweisen, der Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern usw. Das mittlere *level* umfasst konkrete Normen und Standards, die meist in Form von ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien das Handeln in der Organisation regeln. Die oberste Ebene der Organisationskultur ist schließlich das Symbolsystem, welches den unterbewussten Basisannahmen, Normen und Standards sichtbaren Ausdruck verleiht, das Wertesystem ausbaut und es neuen Mitgliedern vermittelt²⁰¹ (vgl. Schreyögg 2008: 452-459).²⁰²

Aufgrund des meist impliziten Charakters von Organisationskulturen stellt deren Analyse und Erfassung eine Herausforderung dar. Es werden daher verschiedenste quantitative und qualitative Methoden kontrovers diskutiert, die von der Erhebung mittels Fragebögen über strukturierte

¹⁹⁸ Siehe hierzu Kapitel 4.2.

¹⁹⁹ Siehe vertiefend zum Thema *Organisationsumwelt* Schreyögg 2008: 303-323 und Endruweit 2004: 216-272.

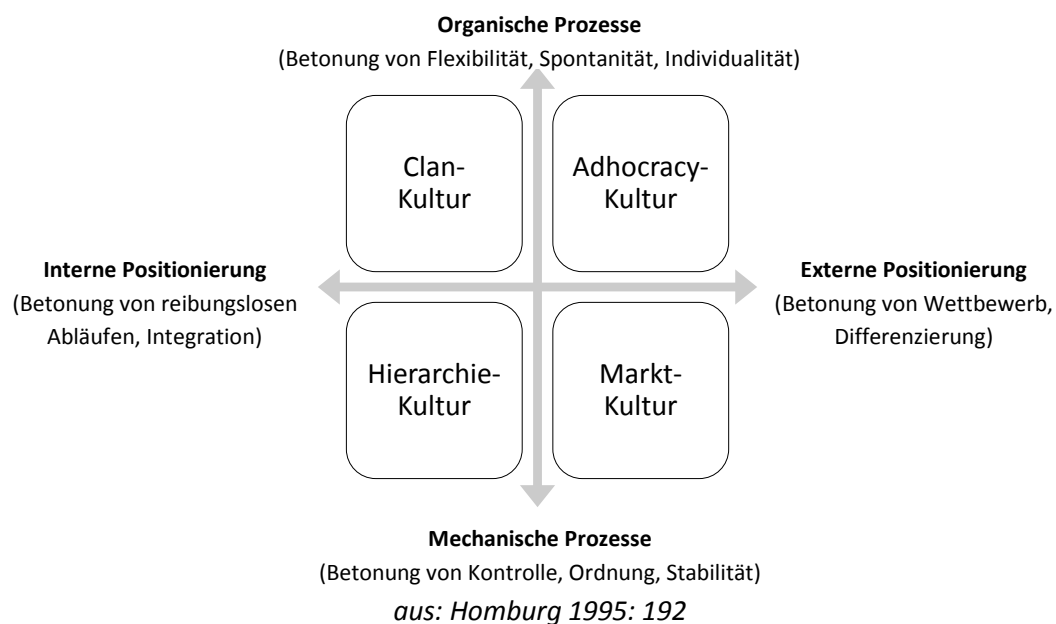
²⁰⁰ Um sich dem Begriff der *Organisationskultur* weiter anzunähern, identifiziert Schreyögg Kernmerkmale der *Organisationskultur* (vgl. Schreyögg 2008: 451).

²⁰¹ Die Weitergabe der Organisationsprämissen erfolgt durch Geschichten und Legenden, Rituale und Riten, Sprache und Umgangsformen sowie durch sichtbare Elemente wie Kleidung, Gebäudearchitektur, Corporate Design usw.

²⁰² Siehe vertiefend zum Thema *Organisationskultur* Schreyögg 2008: 448-493 und Endruweit 2004: 137-144.

Interviews und Dokumentenanalysen bis hin zu Gruppeninterviews und der Beobachtung von Organisationen reichen (vgl. Schreyögg 2008: 462, Homburg 1995: 190 f., Osterloh 1991 und Drumm 1991). Die Analyse von Organisationskulturen erfolgt in der Regel auf Basis einer Organisationskulturtypologie. Da die Entwicklung einer entsprechenden Typologie nicht Ziel dieser Arbeit ist, wird an dieser Stelle auf die Typologie von Cameron und Freeman zurückgegriffen. Deren Schema ist sowohl theoretisch fundiert als auch mit empirischen Methoden zur Operationalisierung von Organisationskulturen kompatibel (vgl. Cameron/Freeman 1991).²⁰³ Cameron und Freeman konzipieren ein zweidimensionales Modell, das aus den Organisationstypen *Clan-Kultur*, *Adhocracy-Kultur*, *Hierarchie-Kultur* und *Markt-Kultur* besteht.

Abbildung 25: Organisationskulturtypologie nach Cameron und Freeman



Die *Clan-Kultur* ist durch eine organische Struktur, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine familiäre Atmosphäre charakterisiert. Auch *Adhocracy-Kulturen* besitzen flexible Strukturen, streben jedoch stärker eine vorteilhafte Positionierung auf dem Markt an. Wesentliche Charakteristika dieses Kulturtyps sind Dynamik, Unternehmertum und Risikobereitschaft. Die *Hierarchie-Kultur* zeichnet sich durch mechanistische Strukturen, Standardisierung, Formalisierung und die Konzentration auf interne Abläufe aus. Die *Markt-Kultur* wird hingegen von Leistungsorientierung dominiert. Organisationen dieser Ausprägung besitzen zwar wie die *Hierarchie-Kultur* mechanistische Strukturen, sind jedoch stark auf ihre externe Positionierung bedacht (vgl. Homburg 1995: 193 f.). Cameron und Freeman nehmen eine weitere Charakterisierung der vier Organisationskulturtypen anhand der vier Merkmale *dominante Eigenschaften*, *Rolle von Führungskräften*, *Kräfte, die die Organisation zusammenhalten* und *strategische Prioritäten* vor, wodurch sich folgende Eigenschaften der vier Kulturtypen ergeben:

²⁰³ Weitere Organisationskulturtypologien, auf die in diesem Rahmen nicht genauer eingegangen werden kann, stammen u. a. von Ansoff (1979), Ouchi (1980), Deal und Kennedy (1982), Kets de Vries/Miller (1986), Denison (1990) und Bate (1994).

Abbildung 26: Charakterisierung der vier Kulturtypen nach Cameron und Freeman

Kulturtyp Merkmal	Clan	Adhocracy	Hierarchie	Markt
Dominante Eigenschaften	Zusammen- gehörigkeitsgefühl, familiäre Atmosphäre	Dynamik, Unternehmertum, Risikobereitschaft	Standardisierung, Formalisierung	Leistungsorientierung, Wettbewerb
Rolle von Führungskräften	Mentor, Vaterfigur	Unternehmer, risikofreudiger Innovator	Koordinator, Verwalter	Entscheider
Kräfte, die die Organisation zusammenhalten	Loyalität, Tradition	Bekenntnis zu Innovation und Weiterentwicklung	Regeln, Verfahren	Betonung von Aufgabenorientierung und Zielerreichung
Strategische Prioritäten	Entwicklung der Human Resources, Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen	Wachstum, Akquisition neuer Ressourcen	Konstanz, Stabilität, reibungslose Abläufe	Wettbewerbsvorteile, Markterfolge

aus: Homburg 1995: 195

Zur Analyse der Organisationskultur in konkreten Organisationen werden diese Szenarien den Befragten mit der Bitte, ihre eigene Organisation in diesem Raster zu verorten, vorgelegt.²⁰⁴ Dieses Vorgehen wurde bereits in verschiedensten Studien erfolgreich angewandt (vgl. Homburg 1995: 194 f.). Die schematische Vereinfachung der Organisationskultur ist einerseits ein Vorteil für die empirische Anwendung, andererseits sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass eine umfassende Analyse der Organisationskultur mehr erfordert als die Zuteilung zu einem spezifischen Kulturtypus (vgl. Schreyögg 2008: 459), denn Typologien können nicht alle Ausprägungen von Organisationskulturen abdecken. Daher stellt das beschriebene Schema lediglich ein grobes Instrument dar, um Beobachtungen aus dem Organisationsalltag zu strukturieren. Da im späteren Verlauf dieser Arbeit nur am Rande auf die Organisationskultur der befragten Einrichtungen eingegangen wird, kann auf dieses Analyseinstrument in einer auf den Untersuchungsgegenstand angepassten Form zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 5.3.3).

4.2 Organisationstheorien als Erklärungsmodelle für die Interaktion zwischen Kultureinrichtungen

Als Erklärungsmodelle für die Interaktion zwischen Kultureinrichtungen können bestimmte Organisationstheorien herangezogen werden, welche den theoretischen Bezugsrahmen für die spätere empirische Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb darstellen. Dies sind die *Transaktionskostentheorie*, die *Prinzipal-Agent-Theorie*, der *Ressourcenabhängigkeitsansatz* und die *Theorie der interorganisationalen Beziehungen*. Im Folgenden werden diese Theorien in Kürze vorgestellt. Es wird davon abgesehen, einen Überblick über weitere organisationstheoretische Ansätze zu liefern, welche für die vorliegende Arbeit nicht von Bedeutung sind.²⁰⁵

²⁰⁴ Dabei verteilen die Befragten pro Merkmal eine bestimmte Anzahl an Punkten auf die vier verschiedenen Ausprägungen in der Spalte *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchie* und *Markt*. Die Zuordnung eines Unternehmens zu einem bestimmten Kulturtyp erfolgte anschließend durch die Summierung der den Kulturtypen in den einzelnen Merkmalen zugeteilten Punkte (vgl. Cameron/Freeman 1991: 32-36).

²⁰⁵ Einen Überblick über die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze liefert u. a. Schreyögg (vgl. Schreyögg 2008).

4.2.1 Transaktionskostentheorie

Ausgangspunkt der von Coase im Jahr 1937 begründeten *Transaktionskostentheorie* ist die These, dass wirtschaftliches und soziales Handeln v. a. aus Austauschprozessen, sogenannten *Transaktionen*, besteht und dass die Koordination dieser Austauschbeziehungen Kosten verursacht. Unter *Transaktionsaktionskosten* werden dabei alle Kosten verstanden, die in Organisationen zur Einrichtung, zum Erhalt und zur Durchführung von Transaktionen anfallen. Diese Kosten lassen sich in verschiedene Phasen unterteilen (vgl. hier und im Folgenden Schuppert 2006b: 443-448, Preisendörfer 2005: 48 und Richter/Furubotn 2003: 61):

- Such- und Informationskosten, die als Kommunikationskosten bei der Suche eines geeigneten Verhandlungspartners entstehen (auch bezeichnet als *Anbahnungskosten*)
- Verhandlungs- und Entscheidungskosten bei Vertragsabschlüssen und Entscheidungsfindungsprozessen (auch bezeichnet als *Vereinbarungskosten*)
- Überwachungs-, Nachverhandlungs- und Durchsetzungskosten zur Sicherstellung der Leistungserbringung durch den Auftragnehmer (auch bezeichnet als *Kontroll- und Anpassungskosten*)
- Investitionen in Sozialkapital, um soziale Beziehungen aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten, die den Akteuren die Verarbeitung komplexer Informationen und die Entscheidung bei lückenhafter Informationslage erleichtern

Transaktionen können in verschiedenen institutionellen Arrangements durchgeführt werden: auf dem Markt, innerhalb einer Organisation sowie in Koordinationsformen, die sich zwischen diesen beiden Polen befinden (z. B. Netzwerke und Kooperationen). Im Rahmen einer *marktlichen Koordination* tauschen anonyme Akteure auf Basis der Preisinformation transparente Leistungen aus. Die rechtliche Grundlage für diese Transaktionen bilden klassische Verträge. Der Wettbewerb unter den Anbietern garantiert sowohl, dass sich die Marktteilnehmer regelkonform verhalten, als auch, dass beim Ausfallen eines Akteurs ein neuer Anbieter verfügbar ist. Da die Preise die Produktion und Transaktion von Gütern und Leistungen koordinieren, ist eine zentrale Steuerung nicht notwendig. Aus transaktionstheoretischer Sicht sind Märkte als Koordinationsform besonders geeignet, wenn ein geringer Abstimmungsbedarf zwischen den Akteuren besteht, die Transaktionshäufigkeit niedrig ist, es sich um wenig komplexe, unspezifische Güter und Dienstleistungen handelt (vgl. Wald/Jansen 2007: 94 f., Morschett 2005: 380 und Corsten/Gössinger 2008: 4). *Hierarchien* – wie beispielsweise Wirtschaftsunternehmen – stellen geschaffene Ordnungen mit einem übergeordneten Ziel dar und sind durch eine dauerhafte Beziehung zwischen den Akteuren charakterisiert, die nicht durch ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung und Gegenleistung gekennzeichnet ist. Die rechtliche Basis für *Hierarchien* bilden relationale Verträge, die die zu erbringenden Leistungen meist nur vage benennen (z. B. Arbeitsverträge). Informationen sind häufig sehr zentralisiert und die arbeitsteilige Leistungserbringung bewirkt eine feste Kopplung der Akteure. Daher sind formale Regeln das dominierende Koordinationsmittel (vgl. Weyer 2000b: 8). Im Falle komplexer, langfristiger und häufiger Transaktionen und sehr spezifischer Produkte bzw. Dienstleistungen stellt die interne Abwicklung in der *Hierarchie* meist die geeignete Organisationsform dar (vgl. Wald/Jansen 2007: 95 f., Morschett 2005: 380 und Corsten/Gössinger 2008: 4). *Netzwerke* bzw. *Kooperationen*, welche sich zwischen den Polen *Hierarchie* und *Markt* verorten lassen, sind geeignete Transaktionsformen, wenn sich der Grad der Unsicherheit, der Anpassungsbedarf und die Spezifität der Investitionen im mittleren Bereich bewegen. Besonders bei Umweltunsicherheiten wie einer schwankenden Nachfrage ist diese

Organisationsform durch ihre hohe Flexibilität und ihre rasche Reaktionsfähigkeit eine Alternative zu *Markt* und *Hierarchie*. Der vorherrschende Mechanismus ist hier das Vertrauen, durch das formalisierte Koordinationsstrukturen entfallen und die Bürokratiekosten niedrig gehalten werden können. Eine Herausforderung in Netzwerkkonstellationen ist, dass Leistung und Gegenleistung nicht genau messbar sind und zeitlich häufig nicht zusammenfallen. Leistungsbeiträge und Regelverstöße der Akteure sind dadurch schwer zu kontrollieren (vgl. Wald/Jansen 2007: 96ff, 102). Welches Arrangement für eine Transaktion gewählt wird, hängt von den damit verbundenen Kosten ab. Die *Transaktionskostentheorie* geht hierbei davon aus, dass sich diejenige Koordinationsform durchsetzt, die die geringsten Kosten nach sich zieht (vgl. Preisendörfer 2005: 45 f.).

Die *Transaktionskostentheorie* stellt ein interessantes Theoriemodell dar, um interorganisationale Interaktionen im Kulturbereich zu beleuchten und die Beweggründe für institutionelle Arrangements zu erforschen, denn die Kernfrage der *Transaktionskostentheorie*, ob eine Leistung in Eigen- oder Fremderstellung generiert werden soll, besitzt auch für Kulturbetriebe eine hohe Relevanz.²⁰⁶

4.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie

Der *Prinzipal-Agent-Ansatz* behandelt dyadische Beziehungen in Konstellationen wie Auftraggeber und -nehmer, Arbeitgeber und -nehmer, Käufer und Verkäufer, Führungsperson und Mitarbeiter usw. All diese Beziehungskombinationen haben gemeinsam, dass der *Prinzipal* aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf der Grundlage eines Vertrages den *Agenten* gegen eine Vergütung mit der Durchführung einer Aufgabe betraut. Auf diese Weise profitiert der Auftraggeber von der spezialisierten Arbeitskraft des Auftragnehmers. Der *Prinzipal* muss jedoch gleichzeitig darauf achten, dass der *Agent* eine Leistung erbringt, die nicht nur seinem eigenen Interesse, sondern den Vorstellungen beider Parteien entspricht. Dabei kann das Informationsungleichgewicht hinsichtlich Fachwissen, Handlungsmotivation und Ergebniskontrolle zwischen den beiden Beteiligten zu einem Problem werden, denn es wird grundsätzlich angenommen, dass der Auftragnehmer über mehr Informationen verfügt als der Auftraggeber. Der *Agent* kann sich damit vertragsabweichende Handlungsspielräume verschaffen, was dazu führt, dass für den Auftraggeber sogenannte *Agenturkosten* entstehen. Die ungleiche Ausgangslage kann insbesondere dann negative Folgen haben, wenn die Interessen von *Prinzipal* und *Agent* nicht identisch sind und der *Agent* seinen Wissensvorsprung eigennützig einsetzt (vgl. Schuppert 2006b: 443-448). Um eine Übervorteilung durch den *Agenten* zu vermeiden bzw. die Risiken hierfür gering zu halten, verfügt der Auftraggeber über zwei Handlungsmöglichkeiten. Er kann einerseits sein eigenes Informationsdefizit beseitigen, beispielsweise durch die Einrichtung eines Kontroll- und Informationssystems. Andererseits kann er versuchen, die Interessen des Auftragnehmers durch die Einrichtung eines Anreizsystems wie z. B. einer leistungsabhängigen Vergütung an seine eigenen Absichten anzugleichen (vgl. Schedler 2007: 255 f.). Diese risikosenkenden Vorkehrungen sind jedoch kostenintensiv, weshalb es Ziel der Agenturtheorie ist, Arrangements anzubahnen, die von Beginn an möglichst geringe Agenturkosten versprechen und keine Absicherungsmaßnahmen verlangen (vgl. Schreyögg 2008: 81 f.).

Prinzipal-Agent-Beziehungen sind auch im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* zu finden, z. B. wenn öffentliche Kulturinstitutionen als Auftraggeber von privatwirtschaftlichen Kulturakteuren auftreten. Daher ist auch diese Theorie für die vorliegende Arbeit als theoretisches Fundament relevant.

²⁰⁶ So wird beispielsweise die Übergabe bestimmter Leistungsbereiche von öffentlichen Kulturbetrieben an private Kulturunternehmen unter Berücksichtigung der Transaktionskosten diskutiert (vgl. Föhl/Hanf 2006: 4, 12, Föhl/Hanf 2006: 10-13 und Scheytt 2001).

4.2.3 Ressourcenabhängigkeitsansatz

Der *Ressourcenabhängigkeitsansatz* fußt auf der Annahme, dass Organisationen von Ressourcen aus ihrer Umwelt abhängig sind, um ihr Überleben sicherstellen zu können, da sie nicht alle Ressourcen, die für die Leistungserstellung erforderlich sind, selbst besitzen. Die Ressourcen, auf die Unternehmen angewiesen sind, lassen sich in *materielle* und *immaterielle* Ressourcen einteilen, wobei hinsichtlich der materiellen Ressourcen zwischen *monetären* Ressourcen und *physischen* Ressourcen unterschieden wird (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007: 131 f. und Schreyögg/Sydow 2007: 90). Der Ressourcenzusammenhang bezieht sich sowohl auf Input- als auch auf Outputströme. Problematisch ist hierbei die potentielle Instabilität dieser Leistungsflüsse, welche zu einer geringeren Handlungsautonomie der Unternehmungen führen kann. Organisationen sind daher gezwungen, Strategien zum Umgang mit diesen externen Einflüssen zu entwickeln (vgl. Swedberg/Maurer 2009: 72f, 128, Schreyögg 2008: 372 und Corsten/Gössinger 2008: 9). So können nach innen gerichtete Maßnahmen wie eine permanente Umweltbeobachtung, der Aufbau von Reserven, die Flexibilisierung der Organisationsstruktur sowie die Risikokompensation durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder eingesetzt werden. Externe Strategien heben dagegen auf eine aktive Beeinflussung der Umwelt ab und bauen auf die Modelle der *Integration*, der *Kooperation* und der *Intervention*.²⁰⁷ Unter *Integration* wird die Eingliederung vor- und nachgelagerter Unternehmensbereiche in die Organisation verstanden.²⁰⁸ Stabilisierend können auch *Kooperationen* in Form von *Joint Ventures*,²⁰⁹ langfristigen Verträgen²¹⁰ und *Kooptationen*²¹¹ wirken. Die *Intervention* greift in das Abhängigkeitsgefüge ein, indem sie die Machtbasis der ressourcenkritischen Systeme schwächt. Dies geschieht durch die Beeinflussung von Abnehmer- und Zuliefermärkten, u. a. durch Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyarbeit (vgl. Schreyögg 2008: 371-380 und Preisendörfer 2005: 132 f.). Insgesamt konkretisiert der *Ressourcenabhängigkeitsansatz* somit die Interaktion von Organisation und Umwelt und verdichtet diese auf die vertikalen Ressourcenabhängigkeiten.

Der *Ressourcenabhängigkeitsansatz* lässt sich auch auf die Leistungserstellungsprozesse im Kulturbetrieb anwenden, da auch Kulturinstitutionen auf Produkte und Leistungen von Lieferanten und auf Abnehmer ihrer Angebote angewiesen sind. Daher bildet dieser Ansatz ein weiteres Erklärungsmuster für Interaktionen zwischen Kultureinrichtungen.

4.2.4 Theorie der interorganisationalen Beziehungen

Die bislang dargestellten Organisationstheorien richten den Fokus auf einzelne Organisationen und deren Verhältnis zu der sie umgebenden Umwelt. Die *Theorie interorganisationaler Beziehungen* verlässt die Perspektive der einzelnen Organisation und betrachtet die Handlungszusammenhänge auf einer höheren Aggregationsebene, indem sie Kollektive ins Zentrum rückt (vgl. Schreyögg 2008: 389).

²⁰⁷ Hier sind Parallelen zum *Transaktionskostenansatz* festzustellen (vgl. Kapitel 4.2.1).

²⁰⁸ Diese vertikale Integration, d. h. die „Vereinigung von Betrieben oder Unternehmen, die aufeinander folgenden Produktionsstufen tätig sind und in einem Käufer-/Verkäuferverhältnis stehen“ (s. Piekenbrock 2009: 458), kann eine extreme administrative Komplexität und damit verbundene Kosten nach sich ziehen, weshalb das Outsourcing von Funktionsbereichen als strategische Gegenbewegung in der unternehmerischen Praxis festgestellt werden kann.

²⁰⁹ Die Kooperationsform des *Joint Ventures* ist dem Integrationsmodell sehr ähnlich und die intensivste Form der Kooperation (vgl. Schreyögg 2008: 376 und Föhl 2010a: 80). *Joint Ventures* sind definiert als „von zwei oder mehreren Unternehmen gemeinsam getragene körperschaftliche Gebilde, die in irgendeiner Form mit der Führung des Stammunternehmens verbunden sind“ (s. Thommen/Achleitner 2006: 85).

²¹⁰ Der Abschluss von *Langzeitverträgen* zur Reduktion von Unsicherheiten bietet sich nur dann an, wenn stabile und vorhersehbare Abhängigkeiten bestehen. Der hohe Spezifikationsgrad entsprechender Verträge und der sich daraus ergebende Flexibilitätsverlust sind Nachteile dieser Kooperationsform (vgl. Schreyögg 2008: 377).

²¹¹ Die *Kooptation* ist die Kooperationsform mit der geringsten Bindungsintensität und steht für die partielle Integration von Mitgliedern externer Organisationen in das eigene Kontrollorgan (z. B. Aufsichtsrat oder Vorstand). Auf diese Weise entstehen personelle Verbindungen zwischen zwei Organisationen und es wird ein Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmen aufgebaut (vgl. Schreyögg 2008: 377 f.).

Organisationskollektive werden im Allgemeinen als aus mehreren Mitgliederorganisationen bestehende „wenig formalisierte, aber dennoch stabile Systeme“ (s. Schreyögg 2008: 389) definiert. Die hohe Bedeutung des Kollektivs für dessen Mitglieder wird u. a. damit begründet, dass Organisationen im Verbund mehr erreichen können als einzeln, was zu spezifischen Wettbewerbsvorteilen gegenüber Organisationen außerhalb des Kollektivs führt (vgl. Schreyögg 2012: 223). So profitieren die Mitglieder von dem Arrangement, indem es zu einem vorteilhaften Ressourcenaustausch zwischen den beteiligten Organisationen²¹² und zu Effizienzvorteilen durch die gemeinsame Nutzung von Strukturen²¹³ kommt. Des Weiteren kann im Kollektiv Einfluss auf andere Organisationen genommen und somit ein planbareres Umfeld geschaffen werden (vgl. Schreyögg 2012: 223 f.).

Eine Klassifikation von Organisationskollektiven wurde u. a. von Astley und Fombrun im Jahr 1983 entwickelt. Ihr zufolge lassen sich organisatorische Zusammenschlüsse in *konföderierte*, *agglomerate*, *konjugate* und *organische* Organisationskollektive unterteilen. *Konföderierte* Organisationskollektive bestehen aus wenigen gleichartigen Organisationen. Hier wird das kompetitive Verhalten zugunsten der Sicherung gemeinsamer Interessen abgelegt. Als Beispiel aus dem Kulturbetrieb sei hier die gemeinsame Veranstaltung eines Theaterfestivals durch mehrere in derselben Stadt oder Region ansässige Theater genannt. *Agglomerate* Organisationskollektive setzen sich aus einer Vielzahl von gleichartigen Organisationen zusammen. Aufgrund des unüberschaubaren Feldes ist eine direkte Zusammenarbeit ausgeschlossen und es sind lediglich formale Kooperationen wie Interessensverbände und Genossenschaften möglich. Diesem Organisationskollektivtyp ist beispielsweise die *Interessengemeinschaft der Städte mit Theatergastspielen e. V. (INTHEGA)* zuzuordnen. *Konjugate* Organisationskollektive entstehen im Rahmen der direkten Zusammenarbeit von wenigen verschiedenartigen Organisationen mit komplementären Ressourcen. Anknüpfend an den *Ressourcenabhängigkeitsansatz* werden hier Formen kooperativen Verhaltens wie Partnerschaften zwischen Zuliefer- und Abnehmerbetrieben thematisiert. Derartige Arrangements existieren beispielsweise zwischen Tonstudios und Musiklabels. *Organische* Organisationskollektive bezeichnen Verbünde aus einer großen Anzahl artverschiedener Organisationen, welche auf unüberschaubare Weise indirekt miteinander verflochten sind. Häufig werden *organische* Organisationskollektive als *Netzwerke*²¹⁴ bezeichnet. Aus dem Kulturbereich kann beispielsweise die *Szene der Neue Musik* diesem vierten Typ zugeordnet werden (vgl. Schreyögg 2008: 390-393).

Für die vorliegende Arbeit ist die *Theorie der interorganisationalen Beziehungen* relevant, da deren theoretische Konzepte die Möglichkeit bieten, Zusammenschlüsse von Organisationen auch innerhalb des Kulturbetriebs differenziert zu betrachten.

²¹² Hier sind Parallelen zum *Ressourcenabhängigkeitsansatz* festzustellen (vgl. Kapitel 4.2.3).

²¹³ Hier sind Parallelen zum *Transaktionskostenansatz* festzustellen (vgl. Kapitel 4.2.1).

²¹⁴ Im ökonomischen Kontext ist ein *Netzwerk* definiert als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie (...), die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (s. Sydow 1992: 82).

4.3 Interorganisationale Beziehungen im Kulturbetrieb

4.3.1 Grundtypen interorganisationaler Beziehungen

Wie die dargestellten Organisationstheorien gezeigt haben, existieren zwischen Organisationen Beziehungen verschiedenster Art. Auch der Kulturbetrieb ist durch vielfältige Verflechtungen zwischen den einzelnen Kultureinrichtungen geprägt. Um die interorganisationalen Verknüpfungen innerhalb des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf der Mikroebene untersuchen zu können, müssen zunächst Grundtypen interorganisationaler Beziehungen identifiziert werden. Als Interorganisationsbeziehungen werden grundsätzlich „*alle jene Beziehungen bezeichnet, die zwei oder mehr Organisationen, seien es Unternehmungen, Behörden, private oder öffentliche Forschungseinrichtungen, miteinander unterhalten*“ (s. Sydow/Windeler 1997: 2). Übertragen auf den Kulturbereich werden *interorganisationale Beziehungen* somit als Verflechtungen zwischen zwei oder mehr Kulturorganisationen definiert.

Unter Rückgriff auf die im Vorherigen dargestellten Organisationstheorien und auf ausgewählte Typologien interorganisationaler Beziehungen können verschiedene Grundtypen der Beziehungen zwischen Organisationen festgestellt werden. So thematisiert die *Transaktionskostentheorie* die Koordinationsformen *Markt* (d. h. die Abwicklung von Transaktionen zwischen Marktteilnehmern) und *Netzwerk* (d. h. die kooperative Zusammenarbeit von Akteuren).²¹⁵ Im Zentrum der *Prinzipal-Agent-Theorie* stehen *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen*.²¹⁶ Der *Ressourcenabhängigkeitsansatz* rückt *Input-Output-Beziehungen* in den Mittelpunkt und benennt u. a. das Handlungsmodell der *Kooperation* als Strategie, um die Abhängigkeit einer Organisation von externen Akteuren zu reduzieren.²¹⁷ Gegenstand der *Theorie der interorganisationalen Beziehungen* sind schließlich Organisationskollektive als kooperative Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen.²¹⁸ Endruweit bezeichnet in seiner Typologie interorganisationaler Beziehungen die Abhängigkeit einer Organisation von Lieferanten als *Inputbeziehung* und die Abhängigkeit einer Organisation von Abnehmern als *Outputbeziehung* (vgl. Endruweit 2004: 235 f.).²¹⁹ Zudem werden *kooperative Beziehungen* zwischen Organisationen sowie *Konkurrenzbeziehungen* und *Konfliktbeziehungen* konstatiert. *Konkurrenzbeziehungen* treten auf, wenn mehrere Organisationen um beschränkte Ressourcen kämpfen. Von *Konfliktbeziehungen* ist die Rede, wenn mehrere Organisationen um die Durchsetzung ihrer jeweiligen Ziele ringen und die Realisierung der Vorstellungen der einen Organisation die Zielerreichung der anderen Organisation verhindert (vgl. Endruweit 2004: 235 f.). Im Rahmen seiner Beziehungstypologie führt Büschges *Netzwerkbeziehungen* (z. B. Verbände zum Informationsaustausch und für öffentlichkeitswirksame Aktivitäten), *Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen* und *Konkurrenzbeziehungen* als relevante Beziehungstypen auf. Ein weiteres Element sind *Personalverflechtungen*, d. h. die Verflechtungen, welche zwischen Organisationen entstehen, wenn diese dieselben Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Büschges/Abraham 1997: 63 f.). Alle Beziehungsformen, die in den beschriebenen Organisationstheorien und Beziehungstypologien auftreten, können den vier Grundtypen *Markttransaktionen*, *Kooperationsbeziehungen*, *Konkurrenzbeziehungen* und *Personalverflechtungen* zugeordnet werden, wie folgende Tabelle verdeutlicht:

²¹⁵ Die Koordinationsform *Hierarchie* stellt keinen Typ der interorganisationalen Beziehung dar, da darunter Prozesse innerhalb einer Organisation verstanden werden. Daher ist diese Koordinationsform hier nicht relevant. Siehe hierzu Kapitel 4.2.1.

²¹⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.2.

²¹⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.3.

²¹⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.4.

²¹⁹ Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.3.

Abbildung 27: Erscheinungsformen interorganisationaler Beziehungen

	Markt- transaktionen	Kooperations- beziehungen	Konkurrenz- beziehungen	Personal- verflechtungen
Transaktions- kostentheorie	<i>Markt</i>	<i>Netzwerk</i>		
Prinzipal-Agent- Theorie	<i>Auftraggeber- Auftragnehmer- Beziehungen</i>			
Ressourcen- abhängigkeitsansatz	<i>Input-Output- Beziehungen</i>	<i>Kooperation</i>		
Theorie der inter- organisationalen Beziehungen		<i>Organisations- kollektive</i>		
Typologie nach Endrueit	<i>Input-Output-Be- ziehungen, Aus- tauschbeziehungen</i>	<i>kooperative Beziehungen</i>	<i>Konkurrenz- beziehungen, Konfliktbeziehungen</i>	
Typologie nach Büschges	<i>Zuliefer-Abnehmer- Beziehungen</i>	<i>Netzwerkbeziehungen</i>	<i>Konkurrenz- beziehungen</i>	<i>Personal- verflechtungen</i>

eigene Darstellung

Als spezifische Beziehungsform tritt im Kulturbetrieb – wie auch in anderen subventionierten Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen – als fünfter Typ die *Förderbeziehung* hinzu, welche nicht auf dem Austausch von monetären Mitteln und Sachleistungen beruht, sondern ohne eine unmittelbare Gegenleistung stattfindet (vgl. Endrueit 2004: 222 ff.). Damit können als Grundtypen interorganisationaler Beziehungen im Kulturbereich *Markttransaktionen*, *Kooperationsbeziehungen*, *Konkurrenzbeziehungen*, *Personalverflechtungen* und *Förderbeziehungen* festgehalten werden. Diese fünf Beziehungstypen werden im Folgenden genauer beschrieben, indem eine Begriffsdefinition vorgenommen wird und spezifische Ausprägungen des jeweiligen Beziehungstyps beschrieben werden.

Die vielfältigen Formen jedes Beziehungstyps werden dabei systematisiert, indem auf das Modell der Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 2.1.2) zurückgegriffen wird. Die Perspektive der Wertschöpfungskette ermöglicht es, eine Einteilung in *horizontale*, *vertikale* und *diagonale* Verflechtungen vorzunehmen. Die *horizontale* Verflechtung bezeichnet dabei die Interaktion zwischen Organisationen derselben Wertschöpfungsstufe, während die *vertikale* Verflechtung eine Beziehung einer Organisation mit einem Akteur einer vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufe beschreibt. Mit *diagonalen* Vernetzungen sind Zusammenhänge zwischen Organisationen verschiedener Branchen – im Falle des Kulturbereichs verschiedener Sparten – gemeint (vgl. Thommen/Achleitner 2006: 79 f.). Mithilfe der Wertschöpfungskette können somit die im empirischen Teil dieser Arbeit zu untersuchenden Verflechtungen dem *horizontalen*, dem *vertikalen* oder dem *diagonalen* Beziehungszusammenhang zugeordnet werden.

Ausgehend von der Unterscheidung in *monetäre*, *physische* und *immaterielle* Ressourcen²²⁰ können zudem die *monetäre*, die *physisch-infrastrukturelle* und die *inhaltliche* Ebene des Austauschs voneinander abgegrenzt werden. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Die folgende Tabelle kreuzt die fünf Grundtypen interorganisationaler Beziehungen mit den drei Austauschebenen und benennt Beispiele für die so entstandenen Beziehungsfelder.

²²⁰ Siehe hierzu die Ausführungen zum *Ressourcenabhängigkeitsansatz* in Kapitel 4.2.3.

Abbildung 28: Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb

Beziehungsgrundtyp	Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene
Markttransaktion		Transaktion auf der Basis einer monetären Gegenleistung	Transaktion auf der Basis einer Gegenleistung in Form von Sachmitteln oder Infrastruktur	nicht monetärer Leistungsaustausch durch Wissenstransfer
Kooperationsbeziehung		gemeinsame Finanzierung von Projekten	gemeinsame Nutzung der Sachmittel bzw. Infrastruktur	inhaltlich-fachlicher Austausch
Konkurrenzbeziehung		Rivalität auf einem gemeinsamen Markt	Nutzung derselben knappen Sachmittel bzw. Infrastruktur	Benchmarking, illegaler Wissenstransfer (<i>Ideenraub</i>)
Förderbeziehung		monetäre Förderung	Bereitstellung von Sachmitteln bzw. Infrastruktur	Vermittlung von Fachwissen und Know-how
Personalverflechtung		mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse	räumliche Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Einrichtungen	unentgeltliche Tätigkeiten

eigene Darstellung

4.3.2 Markttransaktionen

Unter *Markttransaktionen* wird im weitesten Sinne der „Übergang des Nutzungsrechts an einer Sache (oder an einem Dienst) von einer Wirtschaftseinheit auf eine andere“ (s. Siebert/Lorz 2007: 83) auf freiwilliger Basis, durch übereinstimmende Willensäußerung und unter dem Aspekt der Preisbildung verstanden (vgl. Morschett 2005: 380). Die beteiligten Akteure legen dabei die Rahmenbedingungen der Transaktion in einem klassischen Vertrag fest (vgl. Preisendörfer 2005: 47 und Morschett 2005: 380). Auf *Konsumentenmärkten* wird der Preis, den ein Produkt bzw. eine Dienstleistung erzielen kann, von der Relation zwischen Angebot und Nachfrage bestimmt (vgl. Siebert/Lorz 2007: 83 und Morschett 2005: 380). Auf *Business-to-Business-Märkten* ist dagegen eine individuellere Preisgestaltung zu beobachten, da die zu erbringende Leistung meist sehr spezifisch ist und erst zwischen den Verhandlungspartnern festgelegt werden muss. Dies äußert sich u. a. in Projektangeboten, -ausschreibungen und -verhandlungen (vgl. Jacob 2009: 130). Organisationen führen *Markttransaktionen* durch, wenn dadurch eine Verbesserung ihrer Situation zu erwarten ist, wie beispielsweise die Erzielung von Gewinnen durch den Verkauf der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen oder die Aufrechterhaltung bzw. Optimierung des internen Leistungserstellungsprozesses mittels der erworbenen Produkte oder Dienstleistungen (vgl. Siebert/Lorz 2007: 85). Zusammenfassend sind *Markttransaktionen* somit durch folgende Merkmale gekennzeichnet (vgl. im Folgenden auch Weyer 2000b: 7):

- Die Transaktion erfolgt **zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organisationen**.
- Der **Preis** der Produkte und Dienstleistungen fungiert als Koordinationsmittel.
- Die Bedingungen von **Angebot und Nachfrage** prägen die Transaktion.
- Durch die *Markttransaktion* erfolgt ein **Übergang der Nutzungsrechte** an einem Produkt oder einer Dienstleistung.
- Die *Markttransaktion* findet auf **freiwilliger Basis** statt.

- Eine Leistung wird durch die Lieferung einer **Gegenleistung** erworben.
- Die beteiligten Akteure stehen in **keinem Abhängigkeitsverhältnis** zueinander.
- Die Rahmenbedingungen der *Markttransaktion* werden in einem **Vertrag** festgelegt.
- Sowohl **physische als auch immaterielle Güter** können Gegenstand einer *Markttransaktion* sein.
- Eine *Markttransaktion* ist **offen** für alle Akteure.
- **Rechtliche Vorschriften** dienen der Konfliktregulierung.

An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass lediglich idealtypische *Markttransaktionen* alle aufgeführten Merkmale aufweisen.²²¹ Dennoch sind die Kriterien hilfreich, um das komplexe Gebilde der *Markttransaktionen* zu erfassen. Unter Bezugnahme auf die zentralen Merkmale wird in der vorliegenden Arbeit eine *Markttransaktion* wie folgt definiert:

Eine Markttransaktion ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen, bei welcher ein Übergang der Nutzungsrechte an einem physischen oder immateriellen Gut gegen eine Gegenleistung unter dem Aspekt der Preisbildung und unter den Bedingungen von Angebot und Nachfrage erfolgt.

Markttransaktionen können abhängig von der Akteurskonstellation in *horizontaler*, *vertikaler* und *diagonaler* Form auftreten. Ein Beispiel für eine *horizontale Markttransaktion* im Kulturbereich – also eine marktliche Interaktion zwischen Organisationen derselben Wertschöpfungsstufe – ist die Anmietung eines Veranstaltungsraumes in einem Theaterbetrieb durch ein anderes Theater, welches die räumlichen Kapazitäten für eine bestimmte Veranstaltung nicht selbst besitzt. *Vertikale* Zusammenhänge zwischen Kulturinstitutionen verschiedener Wertschöpfungsstufen treten z. B. auf, wenn ein Musikensemble zur Produktion von Tonaufnahmen mit einem Tonstudio zusammenarbeitet. Wird ein freies Theaterensemble von einer Kunstgalerie mit der szenischen Vermittlung der präsentierten Kunstwerke im Rahmen einer Vernissage beauftragt, so handelt es sich um eine spartenübergreifende Marktbeziehung und somit um eine *diagonale Markttransaktion*.

Eine weitere Systematisierung der verschiedenen Erscheinungsformen von *Markttransaktionen* kann erfolgen, indem diese der jeweiligen Ebene des Austausches zugeordnet werden, je nachdem ob *monetäre*, *physische* oder *immaterielle* Ressourcen im Zentrum der Interaktion stehen. Eine Beziehung zwischen Akteuren, die auf einer monetären Gegenleistung beruht, ist der *monetären Ebene* zuzuordnen. Ein Beispiel aus dem Kulturbereich ist hierfür das Engagement eines Musikers durch einen Konzertveranstalter gegen eine Gage. Eine *Markttransaktion* findet auf der *physisch-infrastrukturellen Ebene* statt, wenn die Gegenleistung aus Sachmitteln oder Infrastruktur besteht. Dies ist der Fall, wenn in einem Gastspielvertrag zwischen einem freien Ensemble und einem Theater vereinbart wird, dass das Theater als Gegenleistung für die künstlerische Leistung des Ensembles für die Veranstaltung kostenlos Räume und Mitarbeiter zur Verfügung stellt und den Kartenverkauf organisiert. Ein nicht monetärer Leistungsaustausch durch Wissenstransfer ist auf der *inhaltlichen Ebene* zu verorten. Diese

²²¹ So kann beispielsweise der Preis einer Leistung als Koordinationsmittel in den Hintergrund treten, wenn die spezifischen Eigenschaften des gehandelten Produktes oder der angebotenen Dienstleistung von vorrangiger Bedeutung sind. Dies kann der Fall sein, wenn für die Restaurierung eines Kunstwerks ein Spezialist auf einem bestimmten Gebiet benötigt wird und daher der Kreis der möglichen Auftragnehmer sehr klein ist. Der Preis der Restaurierungsleistung tritt hierbei in den Hintergrund, während die Fertigkeit des Restaurators ausschlaggebend ist. Des Weiteren erfolgen nicht alle Markttransaktionen im Zusammenspiel von unabhängigen Akteuren. Es kann zu einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant kommen, wenn der Lieferant der einzige Anbieter eines bestimmten Produkts ist und kein entsprechendes Substitutionsprodukt existiert. Diese Beispiele machen deutlich, dass nicht jede Markttransaktion über alle beschriebenen Merkmale verfügt.

Konstellation kann beispielsweise auftreten, wenn zwei Theater für bestimmte Produktionen vertraglich vereinbaren, sich im technischen Bereich durch den Austausch von Know-how gegenseitig zu unterstützen.²²²

4.3.3 Kooperationsbeziehungen

Nach Weyer basiert eine *Kooperation* „auf Interaktions- und Austauschprozessen autonomer, strategiefähiger Akteure, die ein Interesse an der partiellen Kontrolle ihrer Umwelt haben. Kooperation bedeutet teilweise Verzicht auf Ressourcen unter der Voraussetzung, dass dieser Verzicht – zumindest mittelfristig – belohnt wird, beispielsweise durch die Verfügung über fehlende Ressourcen“ (s. Weyer 2000c: 250). In diesem Sinne ist das grundsätzliche Ziel von *Kooperationen* die Erzielung eines gemeinsamen Wettbewerbsvorteils durch die Zusammenlegung der Ressourcen der Partner.²²³ Eine in der deutschen Betriebswirtschaftslehre häufig angewandte Begriffsbestimmung von *Kooperation* ist die Definition nach Straube:

„Zwischenbetriebliche Kooperation liegt vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmen freiwillig nach schriftlicher oder mündlicher Vereinbarung innerhalb des von der Rechtsordnung gesetzten Rahmens unter der Voraussetzung zusammenwirken, dass keines von ihnen seine rechtliche und seine wirtschaftliche Selbständigkeit – abgesehen von Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungsbefugnisse, wie sie für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit notwendig sind – aufgibt oder als Folge der Kooperation verliert und jedes dieses Verhältnis jederzeit sowie ohne ernstliche Gefahr für seine wirtschaftliche Selbständigkeit lösen kann, und wenn dieses Zusammenwirken für die Unternehmen den Zweck hat, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, zu diesem Zweck eine oder mehrere Unternehmensfunktionen in mehr oder weniger loser Form gemeinsam auszuüben und auf diese Weise ihre Leistungen, Produktivität und Rentabilität zu steigern, damit jeder Teilnehmer für sich einen höheren Nutzen erzielt, als er ihn bei individuellem Vorgehen erreichen könnte.“ (s. Straube 1972: 65)

Anknüpfend an diese Definitionen können zusammenfassend verschiedene Merkmale des Beziehungstyps *Kooperation* festgestellt werden (vgl. im Folgenden Wiendahl/Dreher/Engelbrecht 2005: 3, Morschett 2005: 379 und Föhl 2010a: 59):

- Es besteht eine Zusammenarbeit von **mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organisationen**.
- Die Kooperationspartner bringen jeweils **Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten** ein und tauschen diese untereinander aus.
- Die Zusammenarbeit ist auf **übereinstimmende bzw. miteinander kompatible Ziele** ausgerichtet.
- Die Zusammenarbeit bezieht sich auf **Teilbereiche der beteiligten Organisationen**.

²²² Sofern Leistung und Gegenleistung jedoch nicht genau festgehalten sind und die Zusammenarbeit auf einen mittelfristigen Zeitraum ausgelegt ist, ist die Interaktion im Grenzbereich zwischen einer *Markttransaktion auf der inhaltlichen Ebene* und einer *Kooperationsbeziehung* anzusiedeln.

²²³ Die einzelnen Motive, die von dieser allgemeinen Zielsetzung ausgehen, sind äußerst vielfältig. Sie reichen von Zeitvorteilen, Risikoreduzierung, Ertragssteigerung, Einflussnahme auf den Wettbewerb, Know-how- und Kompetenzentwicklung, Kostenvorteilen und Machtsteigerung gegenüber Konkurrenten bis hin zu Imageverbesserung, Etablierung am Standort, Informations- und Gedankenaustausch, Bündelung struktureller Ressourcen, Stärkung des politischen Einflusses, künstlerischem Austausch usw.. Dabei sind Kooperationen an vier Aspekten orientiert: an der Verbesserung der Finanzsituation, der Erweiterung des Kundenkreises, der Entwicklung neuer Produkte und an Dienstleistungen und dem Erhalt von Arbeitsplätzen bzw. der Entwicklung neuer Perspektiven im Personalbereich (vgl. Föhl 2009a: 25ff, 30, Morschett 2005: 382 und Wiendahl/Dreher/Engelbrecht 2005: 5). Zahlreiche Faktoren können jedoch hemmend auf Kooperationen wirken oder das Entstehen dieser sogar gänzlich verhindern. Hierzu zählen beispielsweise nicht kompatible Unternehmenskulturen der beteiligten Organisationen, hohe Transaktionskosten, die Passivität einzelner Akteure innerhalb des Kooperationsverhältnisses, mangelnde Ressourcen in finanzieller, zeitlicher und personeller Hinsicht, eine ineffiziente und nur auf Kurzfristigkeit ausgerichtete Zusammenarbeit, die Angst vor Autonomie- und Machtverlust, unvereinbare Interessen und Ziele usw. (vgl. Föhl 2009a: 37 f. und Schreyögg 2008: 375 f.).

- Jeder Kooperationspartner beabsichtigt, seine **wirtschaftliche und/oder künstlerische Position zu verbessern oder zu erhalten**.
- **Alle Beteiligten profitieren** von der Zusammenarbeit.
- Die Motivation für die Zusammenarbeit liegt in der **größeren Chance auf eine Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen**.
- Die Kooperationspartner **geben einen Teil ihrer künstlerischen und/oder wirtschaftlichen Autonomie ab** zugunsten eines kooperativen Vorgehens.
- Es erfolgt eine **wechselseitige Abstimmung und/oder eine gemeinsame Erledigung von Aufgaben**.
- Die Zusammenarbeit erfolgt **auf freiwilliger Basis** und ist **stets kündbar**.

Ausgehend von den zentralen Merkmalen von Kooperationsbeziehungen wird in der vorliegenden Arbeit der Beziehungstyp *Kooperation* wie folgt definiert:

Eine Kooperationsbeziehung ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen auf freiwilliger Basis, bei welcher Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten ausgetauscht werden, um übereinstimmende bzw. miteinander kompatible Ziele im Kollektiv zu erreichen.

Abhängig von der Position der Kooperationspartner in der Wertschöpfungskette kann zwischen *horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperationen* unterschieden werden. Bei einer *horizontalen Kooperation* arbeiten Betriebe derselben Produktions- oder Marktstufe einer Branche zusammen. Dabei kann auch eine Zusammenarbeit zwischen miteinander im Wettbewerb stehenden Organisationen erfolgen (vgl. Morschett 2005: 392 und Eggers 2004: 53). Der Begriff der *Coopetition* – eine Wortschöpfung aus den Begriffen *Cooperation* und *Competition* – bringt dieses Phänomen des permanenten Wechsels zwischen Kooperations- und Konkurrenzverhältnis innerhalb einer *horizontalen Kooperation* zum Ausdruck (vgl. Voesgen 2009: 88).²²⁴ Unter einer *vertikalen Kooperationen* wird eine Partnerschaft mit vor- oder nachgelagerten Betrieben einer Branche verstanden, die *diagonale Kooperation* steht für eine branchenübergreifende Zusammenarbeit (vgl. Thommen/Achleitner 2006: 79 f., Föhl 2009a: 28, Morschett 2005: 392 f. und Werner 2002: 65). Dieses Schema der drei Kooperationsformen kann exemplarisch auf Verflechtungen zwischen Institutionen des Kunstbetriebs angewandt werden. *Horizontale Kooperationen* werden beispielsweise zwischen Kunstmuseen im Rahmen temporärer Projekte (z. B. gemeinsame Ausstellungsprojekte) oder kontinuierlicher Zusammenarbeit (z. B. Kombi-Eintrittskarte für mehrere Museen) eingegangen. Beispielhaft für eine *vertikale Kooperation* ist das Zusammenwirken von Kunsthochschulen und Galerien, indem Werke von Hochschulabsolventen in einer Galerie präsentiert werden. Findet eine Veranstaltungskooperation zwischen einem Filmfestival und einem völkerkundlichen Museum statt, so handelt es sich um eine *diagonale Kooperation*.²²⁵

Abhängig davon, ob im Rahmen der Zusammenarbeit vorrangig *monetäre, physische* oder *immaterielle* Ressourcen ausgetauscht bzw. zusammengelegt werden, können *Kooperationen* auf *monetärer, physisch-infrastruktureller* oder *inhaltlicher* Ebene stattfinden. Bei *Kooperationen* auf der *monetären Ebene* steuern die Partner Finanzmittel bei, um ein Projekt gemeinsam zu finanzieren. Die *physisch-infrastrukturelle Ebene* bezieht sich auf die gemeinsame Nutzung von Sachmitteln bzw. Infrastruktur

²²⁴ Siehe vertiefend zum Thema *Coopetition* u. a. Schmidtchen 2005.

²²⁵ Siehe vertiefend zum Thema *horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen* u. a. Eggers 2004: 52 f., Föhl 2010a: 62 f. und Morschett 2005: 392-395.

und die *inhaltliche Ebene* steht für einen inhaltlich-fachlichen Austausch zwischen den Partnern. Die drei Ebenen der Zusammenarbeit können meist nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern treten häufig in Mischformen auf. So kann beispielsweise der Zusammenschluss von Theaterbetrieben zur Veranstaltung eines Theaterfestivals alle drei Perspektiven in sich vereinen. Die Theater steuern jeweils finanzielle Mittel bei, um das Festival mit einem Budget auszustatten (*monetäre Ebene*), die Vorstellungen finden auf den Bühnen der beteiligten Häuser statt (*physisch-infrastrukturelle Ebene*) und das Festivalprogramm wird inhaltlich von allen Partnern gemeinsam gestaltet (*inhaltliche Ebene*).²²⁶

4.3.4 Konkurrenzbeziehungen

Unter *Konkurrenzen* werden im ökonomischen Kontext Beziehungen verstanden, „*bei denen eine Organisation mit anderen um die Anteile an beschränkten Ressourcen kämpft*“ (s. Endruweit 2004: 236). Synonym zu dem Begriff der *Konkurrenz* wird häufig der Begriff des *Wettbewerbs* verwendet, welcher als „*das rivalisierende Streben zweier oder mehrerer Subjekte nach einem Ziel bezeichnet wird*“ (s. Lachmann/Mitschke/Vogel 2004: 188). Ausgehend von diesen Definitionen können die spezifischen Merkmale einer *Konkurrenzbeziehung* zusammengefasst werden (vgl. im Folgenden Lachmann/Mitschke/Vogel 2004: 188 und Kampmann/Walter 2010: 177 f.):

- Die Konkurrenten streben nach **dem Ziel, ihre wirtschaftliche und/oder künstlerische Position zu verbessern.**
- Der **Erfolg einer Organisation schmälert den Erfolg anderer Organisationen.**
- Die Konkurrenten kämpfen um Anteile an **beschränkten Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten.**
- Es besteht eine Rivalität zwischen **mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organisationen.**
- Die Wettbewerbsparameter sind **Preis, Qualität, Werbung, Absatzmethode, Organisationsstruktur und Service.**

Anhand dieser zentralen Merkmale von *Konkurrenzbeziehungen* wird dieser Arbeit folgende Definition des Beziehungstyps *Kooperation* zugrunde gelegt:

Eine Konkurrenzbeziehung ist eine Rivalität zwischen unabhängigen Kulturorganisationen um beschränkte Ressourcen, beschränktes Wissen und beschränkte Fähigkeiten.

Eine *Konkurrenzsituation* kann zwischen Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe bestehen (*horizontale Konkurrenz*), zwischen Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen (*vertikale Konkurrenz*) und zwischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (*diagonale Konkurrenz*). Übertragen auf den Kulturbereich kommt es zu einer *horizontalen Konkurrenz* beispielsweise zwischen zwei Theaterbetrieben, wenn sich diese um dasselbe Publikumssegment bemühen. Eine *vertikale Konkurrenz* tritt zwischen Konzertveranstaltern und Musikschulen auf, wenn sich letztere neben dem Musikschulbetrieb auch im Bereich der Konzertveranstaltung betätigen. Kunstmuseen und Opernhäuser können in einem *diagonalen* Wettbewerb um öffentliche Subventionen stehen, wenn Kürzungen oder Umstrukturierungen in öffentlichen Kulturhaushalten erfolgen.

²²⁶ Der Beziehungstyp *Kooperation* kann anhand weiterer Kriterien wie Institutionalisierungsgrad, Anzahl der Kooperationspartner, zeitliche Dimension, Machkonstellation der Partner, geografische Akteurszusammensetzung usw. genauer strukturiert werden (vgl. Föhl 2010a: 60-71). Da eine tiefergehende Systematisierung des Begriffs *Kooperation* für die vorliegende Arbeit jedoch nicht relevant ist, wird an dieser Stelle darauf verzichtet und stattdessen auf weiterführende Literatur verwiesen (siehe hierzu u. a. Eggers 2004: 52 ff., Morschett 2005: 386-398, Schreyögg 2008: 376 f., Föhl/Neisener 2009: 29-32, 35, 67 und Föhl 2010a: 65-68, 78 ff.).

Abhängig davon, nach welcher Ressourcenart die beteiligten Akteure streben, können verschiedene Ebenen von *Konkurrenzen* unterschieden werden. Befinden sich monetäre Ressourcen im Zentrum des Wettbewerbs, so kann von einer *Konkurrenz* auf der *monetären Ebene* gesprochen werden. Konkurrieren die Akteure um Sachmittel oder Infrastruktur, so findet der Wettbewerb auf der *physisch-infrastrukturellen Ebene* statt. Ist der Erwerb nichtmaterieller Güter Ziel der Konkurrenten, so handelt es sich um eine Konkurrenz auf der *inhaltlichen Ebene*. Auf der *monetären Ebene* agieren Kulturanbieter unabhängig davon, welchem der drei Kultursektoren sie angehören, auf demselben Markt und konkurrieren um dasselbe Publikum (vgl. Heinrichs 2006: 18 f.).²²⁷ Zudem stehen Kulturinstitutionen bisweilen im Wettbewerb um finanzielle Zuwendungen der öffentlichen Hand und um Gelder privater Sponsoren und Mäzene (vgl. Heinrichs 2006: 19). Hinsichtlich der Rivalität auf der *physisch-infrastrukturellen Ebene* ist insbesondere eine *Konkurrenz* zwischen Kultureinrichtungen hinsichtlich der Nutzung der öffentlich getragenen Infrastruktur zu beobachten (vgl. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 107). In *inhaltlicher* Hinsicht müssen sich Kultureinrichtungen gegen Mitbewerber durch eine interessante Programmatik, innovative Formate, zielgruppenspezifische Angebote usw. durchsetzen. Ausdruck dieser *Konkurrenz* ist die genaue Marktbeobachtung und der Vergleich der eigenen Einrichtung mit konkurrierenden Institutionen. Dieses Benchmarking ist bereichernd, sofern es der Kultureinrichtung damit gelingt, sich durch eine spezifische Profilierung von den Konkurrenten abzuheben. Kommt es jedoch zu einem bloßen Kopieren von Konzepten, so liegt ein illegaler Wissenstransfer vor.

Das grundsätzliche Paradigma der *Autonomie der Kunst* führt dazu, dass sich der Kulturbetrieb dem Wettbewerb mit anderen gesellschaftlichen Feldern bewusst entzieht, gleichzeitig jedoch seine Relevanz in Konkurrenz zu anderen Gesellschaftsbereichen immer wieder unterstreichen muss (vgl. Voegen 2009: 84 f.). Dieser Legitimationsdruck führt u. a. dazu, dass im Kulturbereich eine besondere Solidarität zwischen den einzelnen Akteuren besteht. Trotzdem stehen Kulturinstitutionen auf dem Kulturmarkt miteinander in Konkurrenz. Der Wettbewerb zwischen öffentlichen Kulturinstitutionen und privaten Kulturanbietern hat dabei in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark zugenommen (vgl. Klein 2007: 21 und Heinrichs 2006: 18 f.). Da aus Sicht der Kulturnutzer kein Unterschied zwischen privat und öffentlich produzierten Kulturprodukten besteht, müssen sich die Kultureinrichtungen denselben Kriterien stellen (vgl. Schulze 2005: 507). Bisweilen können unnatürliche Verzerrungen des Wettbewerbs zwischen staatlich geförderten und nicht geförderten Kulturanbietern diese Situation verschärfen, denn öffentlich subventionierte Einrichtungen besitzen einen Wettbewerbsvorteil, da sie ihre Produkte und Dienstleistungen häufig zu günstigeren Konditionen anbieten können, als dies auf dem freien Markt möglich ist. Hieraus ergibt sich ein wirtschaftlicher Nachteil für nicht subventionierte Kulturinstitutionen, welche im selben Bereich tätig sind wie öffentlich geförderte Akteure (vgl. Klein 2007: 51, Voegen 2009: 89 und Haselbach 2011: 256).²²⁸ ²²⁹ Es ist somit ersichtlich, dass der Beziehungstyp *Konkurrenz* für die Untersuchung des intersektoralen *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Bedeutung ist.

²²⁷ Insbesondere in urbanen Räumen, in denen meist eine Fülle an Kulturangeboten existiert, äußert sich diese Konkurrenz deutlich.

²²⁸ So kann beispielsweise eine private Konzertagentur ihren Kunden nur schwer vermitteln, weshalb diese für eine Konzertkarte einen deutlich höheren Betrag bezahlen müssen als für eine Konzertkarte eines öffentlich subventionierten Anbieters.

²²⁹ Reaktionen der kommerziellen Kultureinrichtungen, die sich seit den 1970er Jahren zunehmend einer unnatürlichen Konkurrenz aus dem öffentlichen Bereich ausgesetzt sehen, blieben diesbezüglich nicht aus. Bereits zur Eröffnung des ersten kommunalen Kinos in der Bundesrepublik 1971 in Frankfurt am Main gab es massive Proteste aus der privatwirtschaftlichen Kinobranche, die befürchtete, dass das kommunale Kino mit den kommerziellen Kinotheatern um dasselbe Publikum konkurrieren würde (vgl. Hoffmann 1981: 220). Auch in der Musikwirtschaft kam es bereits mehrfach zu entsprechenden Debatten. So forderte beispielsweise der Verband der Deutschen Konzertdirektionen (VDKD) im Jahr 2002 gleiche Bedingungen für subventionierte und private Veranstalter: „Wenn die öffentliche Hand wie ein privater Veranstalter auftritt(...), sollten gleiche Bedingungen für alle gelten“ (s. Verband der Deutschen Konzertdirektionen 2002).

4.3.5 Förderbeziehungen

Ist im Kulturbereich von *Förderbeziehungen* die Rede, dann steht meist das Engagement der öffentlichen Hand im Kontext der Kulturförderung im Mittelpunkt. Darüber hinaus wird in diesem Zusammenhang häufig die Unterstützung des Kulturbetriebs durch *Mäzenatentum*, *Spendenwesen* und *Sponsoring* thematisiert.²³⁰ Die vorliegende Arbeit richtet den Fokus jedoch nicht auf diese Arten der *Förderbeziehung*, sondern auf das Zusammenspiel von Kulturinstitutionen untereinander. Daher wird der Begriff der *Förderbeziehung* nicht im klassischen Kontext der öffentlichen und privaten Kulturförderung verwendet, sondern auf entsprechende Interaktionen zwischen Kultureinrichtungen angewandt. Es lassen sich einige Merkmale dieses Beziehungstyps zusammenfassen (vgl. hierzu auch Naumann 2002: 11):

- Es besteht eine Interaktion zwischen **mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Organisationen**.
- Der fördernde Akteur stellt **Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten** bereit.
- Der fördernde Akteur verlangt **keine Gegenleistung**.
- Die **geförderte Organisation profitiert** von der Interaktion, indem sie ihre wirtschaftliche und/oder künstlerische Position verbessert.
- Die Interaktion bezieht sich auf **Teilbereiche der geförderten Organisation**.
- Der fördernde Akteur führt die Interaktion **auf freiwilliger Basis** durch und kann sie **stets beenden**.

Ausgehend von diesen Merkmalen wird der Begriff der *Förderbeziehungen* in der vorliegenden Arbeit wie folgt definiert:

Eine Förderbeziehung ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen auf freiwilliger Basis, bei welcher der fördernde Akteur dem geförderten Akteur Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung stellt, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen.

Förderbeziehungen können zwischen Kulturorganisationen derselben Wertschöpfungsstufe (*horizontale Förderbeziehung*), unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen (*vertikale Förderbeziehung*) und verschiedener Sparten (*diagonale Förderbeziehung*) vorliegen. Stellt ein Theater einem anderen Theaterbetrieb Kulissen oder Kostüme zur Verfügung, ohne eine Gegenleistung zu verlangen, so ist von einer *horizontalen Förderbeziehung* die Rede. Eine *vertikale Förderbeziehung* liegt beispielsweise vor, wenn eine Musikhochschule einem freien Musikensemble unentgeltlich Instrumente bereitstellt. Leiht sich eine private Kunstgalerie technisches Equipment von einem Theater aus, ohne dafür eine Leihgebühr bezahlen zu müssen, so handelt es sich um eine *diagonale Förderbeziehung*.

Je nachdem welche Ressourcenart von der fördernden Organisation zur Verfügung gestellt wird, kann zwischen *monetärer*, *physisch-infrastruktureller* und *inhaltlicher* Förderebene unterschieden werden. Stellt eine Kulturorganisation einer anderen Kultureinrichtung finanzielle Mittel bereit, so besteht zwischen diesen eine *monetäre Förderbeziehung*. Diese Art der *Förderbeziehung* tritt zwischen den klassischen Kulturakteuren in der Regel jedoch nicht auf, denn staatliche Subventionen bilden die finanzielle Grundlage öffentlicher Kulturinstitutionen und oftmals auch gemeinnütziger Kulturakteure. Diese Gelder können nur für vereinbarte Zwecke verwendet werden, welche sich meist auf den

²³⁰ Siehe hierzu beispielsweise Heinze 1999.

Unterhalt der Institution und die Programmgestaltung beziehen (vgl. Opitz/Steinbrink/Volker 2004: 318). Damit ist die Weitergabe dieser Gelder als Förderung an Dritte unterbunden. Privat getragene Kulturinstitutionen können über die Verwendung ihrer Eigeneinnahmen dagegen selbst bestimmen. Vorwiegend werden diese Mittel jedoch für die Finanzierung des eigenen Betriebs benötigt, so dass eine *monetäre Förderung* anderer Kultureinrichtungen nicht möglich ist. Lediglich eigens zur Förderung von Kulturakteuren eingerichtete Organisationen wie Kulturstiftungen haben die Möglichkeit, im Bereich der *monetären Förderung* tätig zu werden. Anders als *monetäre Förderbeziehungen* sind Förderungen auf der *physisch-infrastrukturellen* Ebene recht häufig zu beobachten. In diesem Kontext stellen Kulturinstitutionen sich gegenseitig Räume, technisches Equipment, Kostüme, Requisiten, Instrumente, Material usw. zur Verfügung, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen. Die *inhaltliche* Förderebene zielt schließlich auf die unentgeltliche Vermittlung von Fachwissen und Know-how ab. In diesem Zusammenhang erhält beispielsweise ein Privattheater bei bühnentechnischen Problemen Unterstützung von Bühnentechnikern eines öffentlichen Theaters. Die *Förderbeziehung* ist ein für den Kulturbetrieb spezifischer Vernetzungstyp, welcher aus den besonderen Strukturen, Produktionsbedingungen und Handlungslogiken des Kulturbetriebs erwächst, und ist für die vorliegende empirische Untersuchung somit von Relevanz.

4.3.6 Personalverflechtungen

Organisationen bestehen aus Mitgliedern, welche durch Verfahren der Aufnahme und des Ausschlusses definiert sind (vgl. Preisendörfer 2005: 60 f.). In Kultureinrichtungen wird die Definition dieses Personenkreises u. a. durch Arbeitsverträge (im Falle einer erwerbsmäßigen Tätigkeit des Mitglieds) und durch Vereinsmitgliedschaften (im Falle einer nicht erwerbsmäßigen Tätigkeit des Mitglieds) vorgenommen. Individuen können Mitglied nur einer Kulturorganisation oder mehrerer Kulturorganisationen sein. In letzterem Fall entsteht durch die Verankerung einer Person in mehreren Einrichtungen eine indirekte Vernetzung zwischen diesen, welche als *Personalverflechtung* bezeichnet wird (vgl. Büschges/Abraham 1997: 63 und Kappelhoff 2001: 47).²³¹ Dabei können einige zentrale Merkmale von *Personalverflechtungen* festgehalten werden:

- Eine Person ist für **mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organisationen** parallel tätig.
- Die Person kann dabei **erwerbsmäßig** (berufliche Tätigkeit) oder **nicht erwerbsmäßig** (ehrenamtliche Tätigkeit) für die entsprechenden Organisationen tätig sein.
- Durch die Personalverflechtung entsteht ein **indirekter Beziehungszusammenhang** zwischen den Organisationen.

Anknüpfend an diese Merkmale wird in der vorliegenden Arbeit folgende Definition des Begriffs *Personalverflechtung* verwendet:

Eine Personalverflechtung ist eine indirekte Beziehung zwischen unabhängigen Kulturorganisationen, die dadurch entsteht, dass sich Individuen in diesen Kulturorganisationen parallel betätigen.

Im Kulturbereich ist die gleichzeitige Tätigkeit für mehrere Kulturinstitutionen häufig und mit steigender Tendenz zu beobachten (vgl. Wanka 2007: 117). So kommt es beispielsweise oftmals vor, dass ein bei einem öffentlichen Orchester angestellter Musiker gleichzeitig in einem Festspielorchester

²³¹ Handelt es sich bei der parallelen Tätigkeit in mehreren Kulturorganisationen um eine erwerbsmäßige Beschäftigung, so ist auch von „*mehrspurigen Anstellungsprofilen*“ (s. Weckerle/Gerig/Söndermann 2008: 33) die Rede.

mitwirkt und an einer Musikschule Instrumentalunterricht erteilt (vgl. Klein 2007: 257).²³² Bei dieser Form der *Personalverflechtung* steht die Erzielung von Einkommen im Vordergrund, weshalb hier eine *Personalverflechtung* auf *monetärer Ebene* vorliegt. Engagiert sich ein Mitarbeiter einer Kultureinrichtung ehrenamtlich in einer anderen Kulturorganisation oder führt eine unentgeltliche Beratung für diese durch, so handelt es sich um eine *Personalverflechtung* auf der *inhaltlichen Ebene*.²³³ Im Rahmen einer *Personalverflechtung* auf *physisch-infrastruktureller Ebene* arbeiten Mitarbeiter verschiedener Kultureinrichtungen räumlich zusammen, indem sie sich Büroräume, Proberäume oder Werkstätten teilen.

Hinsichtlich der *Personalverflechtungen* kann zwischen *horizontalen*, *vertikalen* und *diagonalen* Zusammenhängen unterschieden werden, je nachdem ob durch die personelle Verknüpfung eine Beziehung zwischen Kulturorganisationen derselben Wertschöpfungsstufe, zwischen Institutionen einander vor- bzw. nachgelagerter Stufen oder zwischen Kultureinrichtungen unterschiedlicher Sparten vorliegt. Durch *Personalverflechtungen* entsteht ein indirekter Beziehungszusammenhang zwischen Kulturinstitutionen, welcher bisweilen für die Anbahnung der übrigen Beziehungsarten relevant ist. Daher wird der Beziehungstyp der *Personalverflechtung* in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt.

²³² Siehe hierzu auch die Ausführungen zu mehrspurigen Beschäftigungsverhältnissen in Kapitel 2.2.2.

²³³ Eine *Personalverflechtung* auf der *inhaltlichen Ebene* ist u. a. die in Kapitel 4.2.3 erwähnte Vernetzungsform der *Kooptation*. Bei einer *Kooptation* handelt es sich um die „*partielle Hereinnahme von Mitgliedern bedeutender externer Organisationen in den eigenen Entscheidungsprozess*“ (s. Schreyögg 2008: 377). Übertragen auf den Kulturbereich kann eine *Kooptation* vorliegen, wenn sich ein Mitarbeiter einer Kultureinrichtung im Vorstand einer anderen Kulturinstitution ehrenamtlich betätigt.

4.4 Fazit

In diesem Kapitel wurden die theoretisch-methodologischen Grundlagen vorgestellt. Dabei erfolgte zunächst eine Systematisierung des Begriffs *Organisation*. Auf Basis des *institutionellen Organisationsbegriffs* wurde eine *Kultureinrichtung* als wirtschaftliche Einheit definiert, die kulturelle Güter und kulturelle Dienstleistungen produziert, verwertet, verwaltet und absetzt und die als offenes, dynamisches, komplexes, autonomes, marktgerichtetes, produktives soziales System charakterisiert ist.²³⁴ Zudem wurden die für diese Studie relevanten Konzepte der *Organisationsumwelt* und der *Organisationskultur* skizziert. Anschließend wurden ausgewählte Organisationstheorien erläutert, die Erklärungsmodelle für die Interaktionen zwischen Kultureinrichtungen liefern und somit eine theoretische Basis für die Analyse des Beziehungsgeflechts zwischen Kulturinstitutionen darstellen. Die folgende Tabelle fasst die zentralen Aussagen dieser Theorien und ihre Anwendung im Hinblick auf die Themenstellung der vorliegenden Arbeit überblicksartig zusammen.

Abbildung 29: Anwendung ausgewählter Organisationstheorien im Hinblick auf das Thema der vorliegenden Arbeit

Organisationstheorie	Zentrale Aussagen	Anwendung auf das Thema der vorliegenden Arbeit
Transaktionskostentheorie (vgl. Kapitel 4.2.1)	Wirtschaftliches und soziales Handeln besteht aus Austauschprozessen, deren Koordination <i>Transaktionskosten</i> verursacht. Die Wahl der Koordinationsform (<i>Markt</i> , <i>Kooperation</i> oder <i>Hierarchie</i>) hängt von den damit verbundenen Kosten ab.	Austauschprozesse zwischen Kultureinrichtungen verursachen <i>Transaktionskosten</i> . Diese Kosten entscheiden bisweilen darüber, ob eine Leistung von externen Produzenten eingekauft (<i>Markt</i>), innerhalb der eigenen Organisation erstellt (<i>Hierarchie</i>) oder gemeinsam mit anderen Organisationen kooperativ generiert wird (<i>Kooperation</i>).
Prinzipal-Agent-Theorie (vgl. Kapitel 4.2.2)	Der <i>Prinzipal</i> betraut aus Wirtschaftlichkeitsgründen den <i>Agenten</i> mit der Durchführung einer Aufgabe gegen eine Vergütung auf der Grundlage eines Vertrages.	Beziehungen zwischen Kultureinrichtungen können dadurch entstehen, dass eine Kultureinrichtung aus Wirtschaftlichkeitsgründen eine andere Kultureinrichtung mit der Durchführung einer Aufgabe gegen eine Vergütung betraut.
Ressourcenabhängigkeitsansatz (vgl. Kapitel 4.2.3)	Organisationen besitzen <i>Input- und Output-Beziehungen</i> mit ihrer Umwelt. Auf diese Weise erhalten sie die für die Leistungserstellung erforderlichen Ressourcen, welche sie nicht selbst besitzen. Um die Unsicherheiten dieser Umweltabhängigkeit zu reduzieren, werden Strategien wie <i>Integration</i> , <i>Kooperation</i> und <i>Intervention</i> angewandt.	Kultureinrichtungen beziehen von anderen Kulturbetrieben Produkte und Dienstleistungen und beliefern andere Kulturorganisationen mit ihren eigenen Produkten und Dienstleistungen. Um diese Leistungsströme zu stabilisieren, werden Funktionsbereiche in die Organisation eingegliedert (<i>Integration</i>) bzw. ausgelagert (<i>Outsourcing</i>), es werden <i>Kooperationen</i> eingegangen und der Markt wird durch Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit beeinflusst (<i>Intervention</i>).
Theorie der interorganisationalen Beziehungen (vgl. Kapitel 4.2.4)	Da Organisationen im Verbund oft mehr erreichen können als einzeln, schließen sich häufig mehrere Organisationen in strategischen Kollektiven zusammen.	Kulturinstitutionen schließen sich bisweilen für bestimmte Projekte oder auch langfristig zu strategischen Kollektiven zusammen.

eigene Darstellung

Des Weiteren konnte in diesem Kapitel eine Typologie der interorganisationalen Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen entwickelt werden, welche später der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wird. Anhand der Typen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* kann das vielfältige Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb strukturiert werden. In der Praxis zeigt sich, dass die fünf Typen bisweilen

²³⁴ Mit den Termini *Kultureinrichtung*, *Kulturunternehmen*, *Kulturinstitution*, *Kulturorganisation* und *Kulturbetrieb* (in seiner mikroperspektivischen Dimension (vgl. Kapitel 2.1.)) wird in der vorliegenden Arbeit weitgehend bedeutungsgleich operiert. Jedoch wird der Begriff *Kulturunternehmen* insbesondere für privatwirtschaftlich agierende Kulturakteure verwendet.

nicht eindeutig voneinander abgrenzbar sind, sondern dass Mischformen wie z. B. die *Coopetition* als Verschmelzung der Kooperations- und der Konkurrenzbeziehung existieren. Dennoch eignet sich dieses idealtypische Schema, um die vielgestaltigen Vernetzungen von Kulturinstitutionen im Rahmen der vorliegenden Arbeit grundsätzlich zu beschreiben. Zusammenfassend sind in der Tabelle die Definitionen der fünf Grundtypen und jeweils ausgewählte Praxisbeispiele aufgeführt.

Abbildung 30: Definition der Grundtypen interorganisationaler Verflechtung im Kulturbereich

Beziehungsgrundtyp	Definition	Ausgewählte Praxisbeispiele
Markttransaktion	Eine <i>Markttransaktion</i> ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen, bei welcher ein Übergang der Nutzungsrechte an einem physischen oder immateriellen Gut gegen eine Gegenleistung unter dem Aspekt der Preisbildung und unter den Bedingungen von Angebot und Nachfrage erfolgt.	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufverträge • Werkverträge • Mietverträge • Gastspielverträge
Kooperationsbeziehung	Eine <i>Kooperationsbeziehung</i> ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen auf freiwilliger Basis, bei welcher Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten ausgetauscht werden, um übereinstimmende bzw. miteinander kompatible Ziele im Kollektiv zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> • Koproduktionen • regelmäßiger Austausch • Absprachen
Konkurrenzbeziehung	Eine <i>Konkurrenzbeziehung</i> ist eine Rivalität zwischen unabhängigen Kulturorganisationen um beschränkte Ressourcen, beschränktes Wissen und beschränkte Fähigkeiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz um Kunden/Publikum • Konkurrenz um Fördermittel • Konkurrenz um Inhalte
Förderbeziehung	Eine <i>Förderbeziehung</i> ist eine Interaktion zwischen unabhängigen Kulturorganisationen auf freiwilliger Basis, bei welcher der fördernde Akteur dem geförderten Akteur Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung stellt, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Kostümen, Instrumenten, Material, Technik, Räumlichkeiten usw. • Vermittlung von Fachwissen und Know-how
Personalverflechtung	Eine <i>Personalverflechtung</i> ist eine indirekte Beziehung zwischen unabhängigen Kulturorganisationen, die dadurch entsteht, dass sich Individuen in diesen Kulturorganisationen parallel betätigen.	<ul style="list-style-type: none"> • mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse • Beratungstätigkeiten • ehrenamtliches Engagement

eigene Darstellung

Diese fünf Beziehungsgrundtypen konnten im Vorherigen anhand des Modells der *Wertschöpfungskette* jeweils in *horizontale* (Interaktion zwischen Kulturinstitutionen derselben Wertschöpfungsstufe), *vertikale* (Interaktion zwischen Kulturinstitutionen verschiedener Wertschöpfungsstufen) und *diagonale* Beziehungszusammenhänge (Interaktion zwischen Kulturinstitutionen verschiedener Sparten) unterteilt werden. Eine weitere Ausdifferenzierung der Typologie erfolgte anhand der Ressourcenart, welche die Interaktion dominiert. Somit besitzt jeder Beziehungstyp eine spezifische Ausprägung auf *monetärer*, *physisch-infrastruktureller* und *inhaltlicher* Ebene, wie die folgende Tabelle darstellt.

Abbildung 31: Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb

Beziehungsgrundtyp	Ebene	<i>monetäre Ebene</i>	<i>physisch-infrastrukturelle Ebene</i>	<i>inhaltliche Ebene</i>
<i>Markttransaktion</i>		Transaktion auf der Basis einer monetären Gegenleistung	Transaktion auf der Basis einer Gegenleistung in Form von Sachmitteln oder Infrastruktur	nicht monetärer Leistungsaustausch durch Wissenstransfer
<i>Kooperationsbeziehung</i>		gemeinsame Finanzierung von Projekten	gemeinsame Nutzung der Sachmittel bzw. Infrastruktur	inhaltlich-fachlicher Austausch
<i>Konkurrenzbeziehung</i>		Rivalität auf einem gemeinsamen Markt	Nutzung derselben knappen Sachmittel bzw. Infrastruktur	Benchmarking, illegaler Wissenstransfer (<i>Ideenraub</i>)
<i>Förderbeziehung</i>		monetäre Förderung	Bereitstellung von Sachmitteln bzw. Infrastruktur	Vermittlung von Fachwissen und Know-how
<i>Personalverflechtung</i>		mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse	räumliche Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Einrichtungen	unentgeltliche Tätigkeiten

eigene Darstellung

Sowohl die Erkenntnisse aus diesem Kapitel hinsichtlich der Definition des Organisationsbegriffs und der ausgewählten Organisationstheorien als Erklärungsmodell für die Interaktion zwischen Kultureinrichtungen als auch das entwickelte Modell zur Systematisierung der Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen fließen im folgenden Teil der Arbeit in die Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb ein.

5 Konzeption der empirischen Untersuchung

Dieses Kapitel bildet die Brücke zwischen den für die vorliegende Arbeit wesentlichen konzeptionellen Grundlagen (Kapitel 1 bis 4) und der Untersuchung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb (Kapitel 6 und 7), indem es die Anwendung von Forschungsregeln, den Einsatz von Forschungsinstrumenten und die Verarbeitung der Daten erläutert (vgl. Atteslander 2003: 19). Anknüpfend an die im ersten Kapitel dieser Arbeit formulierte Zielsetzung und These (vgl. Kapitel 1.3) werden im Folgenden zunächst explorative Untersuchungsfragen formuliert, welche den Ausgangspunkt für die Konzeption der empirischen Studie darstellen. Daraufhin werden die in der Studie eingesetzten Forschungsmethoden und -instrumente sowie der Forschungsablauf vorgestellt.

5.1 These und Untersuchungsfragen

Wie bereits in Kapitel 1.3 dargestellt wurde, liegt dieser Arbeit die folgende These zugrunde:

Es existieren ganz spezifische Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Organisationen des öffentlich-rechtlichen und des privatwirtschaftlich-gemeinnützigen Kultursektors, die durch eine Analyse der interorganisationalen Vernetzungen zwischen Mikro-/Klein-Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen detailliert beschrieben werden können. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass sich das interorganisationale Beziehungsgeflecht in seinen Spezifika für die einzelnen Sparten der Kulturwirtschaft und übergreifend für den gesamten kulturwirtschaftlichen Sektor abbilden lässt.

Die Erkenntnisse aus den bisherigen Kapiteln haben gezeigt, dass die These für die vorliegende Untersuchung geeignet ist.²³⁵ Die These umfasst das Untersuchungsfeld *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* in seiner Breite. Einerseits stellt diese Universalität eine Stärke, andererseits jedoch auch eine Schwäche dar, denn da die These zahlreiche Gesichtspunkte lediglich implizit beinhaltet, ist sie für die empirische Erhebung nur begrenzt verwendbar. Zudem bietet sich eine reine Hypothesenbildung aufgrund des explorativen Charakters der Studie²³⁶ nicht an (vgl. Flick 2010: 124). Daher wird als Ausgangspunkt für die Konzeption der empirischen Erhebung zusätzlich auf Untersuchungsfragen zurückgegriffen, anhand derer die These in ihre Einzelaspekte zerlegt wird. Konkret zielen die Untersuchungsfragen dabei auf sieben Themenkomplexe ab:

1. *beteiligte Akteure*
2. *Merkmale der Beziehungen*
3. *Relevanz, Ursache und Wirkung der Beziehungen*
4. *Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Beziehungen*
5. *Struktur der Beziehungen*
6. *Zusammenarbeit zwischen kommerziellen Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen*
7. *Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*

Die folgende Tabelle zeigt die Untersuchungsfragen im Überblick auf.

²³⁵ So konnten beispielsweise in Kapitel 1.2 und in Kapitel 3.2 grundlegende Formen der Verknüpfung zwischen privatwirtschaftlichen, gemeinnützigen und öffentlichen Kulturinstitutionen konstatiert werden. Des Weiteren konnte in Kapitel 4.3 ein Schema von Grundtypen interorganisationaler Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen entwickelt werden.

²³⁶ Bisher hat eine wissenschaftliche Bearbeitung des Themas nur in recht geringem Umfang stattgefunden und es liegen noch wenige Detailkenntnisse über das intersektorale Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb vor (vgl. Kapitel 1.2).

Abbildung 32: Untersuchungsfragen für die empirische Studie

<p>I. Beteiligte Akteure</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Welche Akteure sind miteinander vernetzt? b. Welche Organisationsstruktur besitzen die beteiligten Kultureinrichtungen? c. Welche Organisationskultur dominiert in den vernetzten Organisationen? <p>II. Merkmale der Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Welche Typen von Beziehungen existieren? b. Auf welchen Bereich beziehen die Beziehungen sich inhaltlich? c. Wie hoch ist die Intensität der Beziehungen? d. Sind die Beziehungen langfristig angelegt oder von temporärer Natur? e. Sind die Beziehungen operativer oder strategischer Art? f. Gibt es einen dominierenden Akteur innerhalb des Beziehungsgefüges? g. Welche zentralen Einflussfaktoren prägen die Beziehungen? <p>III. Relevanz, Ursache und Wirkung der Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Welche Relevanz haben interorganisationale Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Institutionen des öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetriebs für die beteiligten Akteure? b. Welche hauptsächlichen Ziele werden mit dem Eingehen interorganisationaler Beziehungen verfolgt? c. Welchen Nutzen erwarten sich die Akteure von der Vernetzung? d. Welche Chancen und Risiken birgt die interorganisationale Zusammenarbeit? <p>IV. Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Durch welche(n) Akteur(e) werden die interorganisationalen Beziehungen angeregt? b. Welche Faktoren begünstigen bzw. behindern die Entwicklung von interorganisationalen Beziehungen? <p>V. Struktur der Beziehungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wie sind die Vernetzungen zwischen der Kulturwirtschaft und dem übrigen Kulturbereich strukturiert? b. Verfügt jeder Teilmarkt der Kulturwirtschaft über spezifische Beziehungsverflechtungen mit dem öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieb? <p>VI. Zusammenarbeit zwischen kommerziellen Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wie können die Kulturwirtschaft, der öffentliche und der gemeinnützige Kulturbetrieb von den existierenden <i>kapillaren</i> Beziehungen profitieren? b. Welche Konsequenzen hätte ein Ausbau bzw. eine Einschränkung der Beziehungen? c. Wie könnte die interorganisationale Zusammenarbeit verbessert werden? <p>VII. Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Verfolgt der Staat mit einer Förderung der Kulturwirtschaft tatsächlich kulturpolitische Ziele? b. Ist eine Förderung der Kulturwirtschaft durch die Kulturpolitik legitimiert? c. Benötigt die Kulturwirtschaft eine spezifische Förderung durch die Kulturpolitik? d. Mit welchen kulturpolitischen Mitteln wäre eine Förderung der Kulturwirtschaft überhaupt möglich? e. Welche Möglichkeiten der Förderung eröffnen sich angesichts des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb?
--

eigene Darstellung

Die Untersuchungsfragen der Blöcke I bis IV werden in Kapitel 5.3.3 in einen Interviewleitfaden für die empirische Untersuchung überführt. Auf die Untersuchungsfragen des Blocks VII wurde in Kapitel 3 bereits weitgehend eingegangen, während die Fragen der Blöcke V und VI größtenteils erst betrachtet werden können, wenn die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorliegen.

5.2 Methodenauswahl

Da die Analyse von interorganisationalen Beziehungen einen Zugang zu detaillierten und äußerst komplexen organisationsinternen Informationen verlangt, werden in der empirischen Studie **qualitative Methoden** quantitativen Ansätzen vorgezogen, denn die qualitative Forschung verfügt über die entsprechenden Instrumente, um vielschichtige subjekt- und situationsspezifische Prozesse – wie dies auch Beziehungen zwischen Kulturorganisationen sind – und die Interaktion zwischen Akteuren empirisch detailliert zu beleuchten (vgl. Flick 2010: 26, 29 und Atteslander 2003: 54, 58). Diese Vorteile qualitativer Methoden überwiegen für die vorliegende Untersuchung ihre Nachteile, welche u. a. darin liegen, dass qualitative im Gegensatz zu quantitativen Methoden keine exakte Operationalisierung theoretischer Konzepte und keine statistische Repräsentativität ermöglichen sowie eine Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse nicht garantieren können (vgl. Flick 2010: 23 f.). Da es nicht Ziel dieser explorativen Studie ist, Theorieansätze exakt zu operationalisieren, statistisch repräsentative Daten zu generieren und eine umfassende Generalisierung der Ergebnisse sicherzustellen, können diese Nachteile in Kauf genommen werden, denn die Untersuchung strebt gemäß des qualitativen Forschungsansatzes vielmehr danach, „*Neues zu entdecken und empirisch begründete Theorien zu entwickeln*“ (s. Flick 2010: 27).

Da bei der Analyse des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* Kultureinrichtungen und deren Verhältnis zueinander im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stehen, wird im Rahmen der Studie ein *akteurszentrierter Forschungsansatz* verfolgt. Dabei wird als qualitatives Erhebungsinstrument das **problemzentrierte Experteninterview**²³⁷ eingesetzt, eine Form des offenen Leitfadeninterviews.²³⁸ Da der Befragte hierbei vornehmlich in seiner Eigenschaft als Experte und Repräsentant einer bestimmten Institution befragt wird (vgl. Flick 2010: 214), eignet sich diese Forschungsmethode besonders für die Analyse der Verknüpfungen zwischen Kultureinrichtungen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gilt eine Person als Experte, wenn sie über ein Spezialwissen verfügt, welches aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kultureinrichtung und dem Innehaben einer leitenden Position in dieser Einrichtung resultiert. Der Experte interessiert hier nicht als individuelle Person in biografischer Hinsicht, sondern als Träger von organisationsinternem Wissen und als Repräsentant organisationaler Entscheidungsstrukturen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 33-37 und Meuser/Nagel 2002: 73).²³⁹ Zur thematischen Gliederung des Gesprächs wird ein Leitfaden eingesetzt, welcher die im Vorfeld erarbeiteten Aspekte zusammenfasst (vgl. Mayring 2002: 69). Da sich die vorliegende Studie auf einen sehr spezifischen Bereich bezieht, über den ein Gespräch nur mittels gezielter Fragen angeregt werden kann, bietet sich die Verwendung eines Interviewleitfadens an (vgl. Helfferich 2009: 179). Zudem wird so die Gefahr gemindert, dass das Gespräch vom eigentlichen Thema abschweift, und es wird eine gewisse Vergleichbarkeit der geführten Interviews gewährleistet (vgl. Mayring 2002: 67-72). Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich das *problemzentrierte Experteninterview* als Erhebungstechnik für die vorliegende Studie eignet, da es mit seiner inhaltlichen Fokussierung und gleichzeitigen Offenheit für ergänzende Schilderungen der Interviewpartner die Vorteile von *vollstandardisierten* und *nicht*

²³⁷ *Problemzentriert* meint dabei die wissenschaftliche Bearbeitung einer Problemstellung, in die sich der Forscher bereits vor der Befragungsphase durch Literaturstudium sowie durch Erkundigungen im Forschungsfeld und bei Experten intensiv eingearbeitet hat (vgl. Mayring 2002: 67 und Lamnek 2005: 364).

²³⁸ Siehe vertiefend zum *offenen Leitfadeninterview* u. a. Meuser/Nagel 2009: 51, Bogner/Menz 2002a: 37 f. und Meuser/Nagel 2002: 77.

²³⁹ Zur Definition des Begriffs *Experte* im Kontext des Experteninterviews siehe auch Bogner/Menz 2002a: 39-43.

strukturierten Methoden in sich vereint.²⁴⁰ Auf diese Weise gewährt es Einblicke in die Handlungs- und Strukturzusammenhänge einer Organisation und schafft einen Zugang zu fachspezifischem und organisationinternem Wissen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 53 f.), was für die Analyse der interorganisationalen Zusammenhänge zwischen Kultureinrichtungen äußerst relevant ist. Zudem eignet sich diese Erhebungstechnik für die Exploration noch wenig beleuchteter Forschungsfelder wie dies auch die Untersuchung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* ist (vgl. Bogner/Menz 2002a: 37).

5.3 Forschungsablauf

Hinsichtlich des Forschungsablaufs lässt sich die empirische Untersuchung in zwei Phasen einteilen.

- Erste Befragungsphase: Leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern privater Kultureinrichtungen
- Zweite Befragungsphase: Leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern aus den in der ersten Befragungsphase als Vernetzungspartner genannten öffentlichen Kulturinstitutionen

Im Vorfeld der Studie wurde ein geografischer Untersuchungsraum für die empirische Erhebung festgelegt. Anschließend wurde auf Grundlage der Erkenntnisse des theoretischen Teils eine Stichprobe aus dem privaten und dem öffentlichen Kulturbetrieb gezogen und ein Interviewleitfaden entwickelt. Vor Beginn der Erhebung wurde der Interviewleitfaden mittels eines *Pretests* überprüft und geringfügig optimiert. Daraufhin wurden die zwei Befragungsphasen nacheinander durchgeführt und es erfolgte schließlich die Aufbereitung und die Auswertung des Interviewmaterials. Im Folgenden werden diese Schritte genauer beschrieben.

5.3.1 Untersuchungsraum

Um das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* in seiner Mikrostruktur detailliert und fundiert empirisch untersuchen zu können, musste eine Einschränkung auf einen bestimmten Untersuchungsraum erfolgen, denn nur durch diese Konzentration auf ein geografisches Gebiet können die vielfältigen Wechselwirkungen in ihrer Dichte abgebildet werden. Die Wahl fiel dabei auf Stuttgart, da der Standort sowohl im öffentlichen und gemeinnützigen als auch im kommerziellen Kulturbereich über eine Vielzahl an Einrichtungen unterschiedlichster Größe und Ausprägung verfügt. Als Landeshauptstadt und Zentrum der umliegenden Region besitzt Stuttgart eine ausdifferenzierte kulturelle Infrastruktur, bestehend aus kommunalen, regionalen und Landeskultureinrichtungen.²⁴¹

Als statistische Indikatoren für den Status Stuttgarts als Kulturstadt dienen zunächst die überdurchschnittlichen kommunalen Kulturausgaben, welche Stuttgart von anderen

²⁴⁰ Im Gegensatz zum *vollstandardisierten Interview* erhalten die Befragten im Rahmen des *problemzentrierten Interviews* weitgehende Artikulationsmöglichkeiten und führen ein offenes Gespräch mit dem Interviewer, d. h. sie können auch außerhalb der festgelegten Fragen ihre Ansichten äußern und auf angrenzende Themenbereiche eingehen. Auf diese Weise können Problembereiche beleuchtet werden, die von dem Forscher zunächst nicht erkannt wurden und sich erst während der Interviewsituation als relevant für die Theorieentwicklung erweisen. Gleichzeitig bewirkt der Leitfaden stets die Konzentration auf das Forschungsinteresse und strukturiert das Interview. Diese Teilstandardisierung ermöglicht – anders als bei *nicht strukturierten Interviews* – eine leichtere Auswertung und eine Vergleichbarkeit der Interviews (vgl. Mayring 2002: 67-72).

²⁴¹ Das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ geht davon aus, dass die Verflechtungen zwischen den drei Kultursektoren in Metropolregionen aufgrund der hohen Angebotsdichte besonders intensiv sind (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 141). Auch Stuttgart befindet sich in einer von Deutschlands Metropolregionen, in der *Metropolregion Stuttgart*.

Landeshauptstädten und Kommunen ähnlicher Größe abheben.²⁴² Diese Finanzierungsbeiträge der öffentlichen Hand ermöglichen eine ausdifferenzierte Infrastruktur im öffentlichen Kultursektor sowie die Förderung von Kultureinrichtungen und -initiativen im intermediären Sektor.²⁴³ Darüber hinaus weist die wirtschaftliche Dynamik der Stuttgarter Kultur- und Kreativwirtschaft auf einen starken kommerziellen Kultursektor hin.²⁴⁴ Die Bedeutung Stuttgarts als Kulturstandort wird von dem *Kulturstädteranking 2012* des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts bestätigt (vgl. Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012). Die 30 größten Städte Deutschlands wurden hierbei hinsichtlich der Kulturproduktion in den verschiedenen Kultursektoren und der Kulturrezeption anhand verschiedener Indikatoren untersucht.²⁴⁵ Sowohl im Bereich der Kulturproduktion als auch bei der Kulturrezeption belegt Stuttgart den ersten Platz und führt damit das Städteranking an. Das Ergebnis der Studie verdeutlicht, dass Stuttgart über eine Kulturlandschaft verfügt, die vielfältige Angebote hervorbringt, welche von einem aktiven Kulturpublikum wahrgenommen werden. Somit ist davon auszugehen, dass in Stuttgart zahlreiche Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren und Sparten ansässig sind, zwischen denen intensive Verflechtungen bestehen. Stuttgart erweist sich damit als geeigneter Untersuchungsraum, um exemplarisch eine explorative Analyse des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* durchzuführen.

Dementsprechend wurden in der ersten Interviewphase Kulturinstitutionen befragt, welche im Stadtkreis Stuttgart ansässig sind. Im Rahmen des Interviews wurden diese Einrichtungen gebeten, Stuttgarter Kultureinrichtungen zu nennen, mit denen sie vernetzt sind (siehe Interviewleitfaden in Kapitel 5.3.3). Zwar richtete sich die Analyse dabei vornehmlich auf das Netzwerk im Stadtkreis Stuttgart, jedoch wurden in manchen Fällen Kulturinstitutionen als Vernetzungspartner genannt, die in den übrigen Landkreisen der Region Stuttgart beheimatet sind. Diese Kultureinrichtungen wurden bei der Stichprobenauswahl der zweiten Befragungsphase berücksichtigt (vgl. Kapitel 5.3.2.3), wodurch sich der Untersuchungsraum für diese Phase punktuell auf die Region Stuttgart ausdehnt.

5.3.2 Stichprobe

Da der private Kulturbetrieb im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht, bildet dieser den Ausgangspunkt für die Konzeption der empirischen Studie. Daher wurde für die erste Befragungsphase eine deduktive Stichprobenziehung aus dem privaten Kultursektor durch eine Vorabfestlegung der Samplestruktur vorgenommen. Bei der Auswahl der Gesprächspartner war vorrangig deren Relevanz für die Thematik von Bedeutung, was gemäß Flick zu einer „*Verdichtung von Komplexität durch Einbeziehung von Kontext*“ führt (s. Flick 2010: 124). Aus den Ergebnissen der Interviews der ersten Phase wurde abgeleitet, welche öffentlichen Kulturinstitutionen für die zweite Befragungsphase

²⁴² Gemäß dem *Kulturfinanzbericht 2010* wurden im Jahr 2007 in deutschen Landeshauptstädten für laufende Zwecke im Kulturbereich je Einwohner durchschnittlich 97,45 Euro aufgewandt, Kommunen mit 500.000 Einwohnern und mehr gaben 124,24 Euro je Einwohner für kulturelle Zwecke aus. Als Landeshauptstadt mit knapp 600.000 Einwohnern übertraf Stuttgart mit 135,62 Euro je Einwohner für laufende Ausgaben im Bereich Kultur im Jahr 2007 diese beiden Vergleichswerte (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2010: 38f, 42).

²⁴³ Einen Überblick über die vielfältige öffentliche und gemeinnützige Kulturszene liefert der Stuttgarter Kultur- und Medienbericht 2012 (vgl. Landeshauptstadt Stuttgart 2012).

²⁴⁴ So stellte eine Untersuchung der Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart 2009 fest, dass im Jahr 2006 etwa jedes achte Unternehmen der baden-württembergischen Kultur- und Kreativwirtschaft seinen Sitz in der Landeshauptstadt hat und knapp ein Drittel des gesamten landesweiten Umsatzes in Stuttgart erwirtschaftet wird. Mit rund 4.000 Kreativunternehmen und 22.000 Beschäftigten muss Stuttgart zudem auch den Vergleich mit anderen deutschen Großstädten außerhalb Baden-Württembergs nicht scheuen (vgl. Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart 2009).

²⁴⁵ Als Indikatoren für die Kulturproduktion dienen die öffentlichen Kulturausgaben je Einwohner, die Fördermittel der Deutschen Stiftung für Denkmalschutz, die Ausgaben für öffentliche Bibliotheken je Einwohner, die Theater- und Opernsitzplätze (inkl. Musicals) je 1.000 Einwohner, die Kinositzplätze je 1.000 Einwohner, der Anteil der Beschäftigten der Kulturwirtschaft an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die Künstlerdichte je 1.000 Einwohner und Schüler und Studierende an öffentlichen Musikschulen sowie an staatlich anerkannten Kunst- und Musikhochschulen je 1.000 Einwohner. Als Indikatoren für die Kulturrezeption dienen Museumsbesuche je Einwohner, aktive Bibliotheksnutzer je 1.000 Einwohner, Theaterbesucher (ohne Musicals) je Einwohner, Gästeankünfte je Einwohner und Umsätze der Kulturwirtschaft je Einwohner (vgl. Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012).

relevant sind und somit in die Stichprobe einbezogen werden sollen. Diese Auswahlstrategie orientiert sich damit am *theoretical sampling* nach Glaser und Strauss (vgl. Glaser/Strauss 2010). Im Folgenden wird die Ziehung der Stichprobe genauer erläutert.

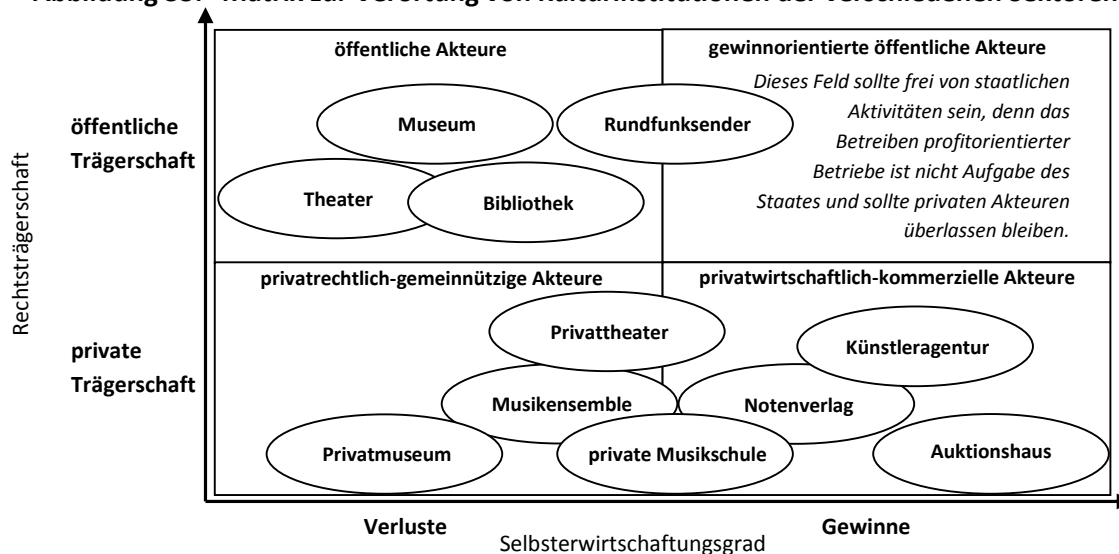
5.3.2.1 Kriterien zur Stichprobenauswahl der ersten Befragungsphase

Für die Auswahl der Interviewpartner der ersten Befragungsphase wurden folgende Kriterien angewandt:

- (1) Der Interviewpartner ist in einem privat getragenen Kulturunternehmen tätig.
- (2) Das Kulturunternehmen stammt aus den Sparten Musik, Darstellende Kunst oder Bildende Kunst.
- (3) Das Kulturunternehmen ist der Größenklasse Mikrounternehmen oder Kleinunternehmen zuzuordnen.
- (4) Das Kulturunternehmen ist einem der folgenden Unternehmenstypen zuzuordnen:
 - im Musikbereich: Musikensemble, Notenverlag, Künstleragentur, Musikagentur für Konzeption und Komposition, Tonstudio, Label, Musikveranstalter, Musikclub, Musikfestival, Musikschule
 - im Bereich Darstellende Kunst: Theaterensemble, Agentur für Tanzproduktionen, Tourneetheater, Theaterverlag, Theateragentur, Theaterveranstalter, Privattheater, Theaterakademie, Ballett-/Tanzschule
 - im Bereich Bildende Kunst: Künstlerkollektiv, Galerie, Kunstmesse, Auktionshaus, private Kunstschule, Büro für Ausstellungsgestaltung, Kunsthändler, Privatmuseum, Restaurator, Kunstverlag
- (5) Der Interviewpartner ist in der Leitungsebene des Kulturunternehmens tätig und besitzt strategische Steuerungskompetenzen und Entscheidungsbefugnisse.
- (6) Das private Kulturunternehmen ist in Stuttgart ansässig.

Das Kriterium (1) bezieht sich auf die Zugehörigkeit der befragten Kultureinrichtung zum privaten Kultursektor. Die private Rechtsträgerschaft stellt hierbei den Indikator dar, um Kulturinstitutionen dem privaten Kultursektor zuordnen zu können. Anhand der Zielsetzung einer privat getragenen Kultureinrichtung – operationalisierbar durch den Selbsterwirtschaftungsgrad – kann diese dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Sektor (auf Gewinnerzielung ausgerichtet) oder dem privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor (nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet) zugewiesen werden (vgl. Kapitel 2.2.4). Die Grenzen zwischen den beiden privaten Kultursektoren sind jedoch fließend, wie in Anlehnung an das in Kapitel 2.2.3 dargestellte *Matrix-Modell* verdeutlicht werden kann.

Abbildung 33: Matrix zur Verortung von Kulturinstitutionen der verschiedenen Sektoren



eigene Darstellung nach: ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007: 71

Im oberen Bereich der Matrix erscheinen Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft, im unteren Bereich diejenigen in privater Trägerschaft. Die linken Felder der Abbildung beinhalten Aktivitätsbereiche, die einen niedrigen Selbsterwirtschaftungsgrad verzeichnen, die rechten Felder Organisationen mit erwerbswirtschaftlicher Orientierung. Idealtypisch können diesen vier Feldern nun öffentliche, privatrechtlich-gemeinnützige und privatwirtschaftliche Kulturbetriebe zugeordnet werden. Platziert man konkrete Kultureinrichtungen in der Matrix, so wird für die privat getragenen Kulturorganisationen deutlich, dass die Akteure sich zwischen den Polen Gewinnerzielung und Verzeichnen von Verlusten bewegen und in einigen Fällen als *hybride* Einrichtungen im Grenzbereich zwischen dem privatrechtlich-gemeinnützigen und dem privatwirtschaftlichen Sektor verortet sind. Aufgrund dieser anhand des *Matrix-Modells* veranschaulichten Durchlässigkeit der Grenzen zwischen den beiden privaten Kultursektoren wurden in die erste Befragungsphase Einrichtungen beider Sektoren sowie *hybride* Akteure gesammelt einbezogen.

Das Auswahlkriterium (2) ist durch die Annahme begründet, dass nicht in allen Kultursparten, sondern insbesondere in den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst eine trisektorale Angebotsstruktur existiert (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 16f, 125 f.). Zudem ist davon auszugehen, dass in diesen klassischen Kultursparten die Verflechtungen zwischen kommerziellen, öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen besonders intensiv sind, denn die Wertschöpfungsketten privatwirtschaftlicher Kulturunternehmen, öffentlicher Kulturinstitutionen und gemeinnütziger Kulturorganisationen sind in diesen Sparten vielfach verschränkt (vgl. Söndermann u. a. 2009: 72, 100, 132, Heinrichs 2006: 137 und Boll 2009: 51).²⁴⁶ Da die verschiedenen Musikstile über jeweils spezifische Wertschöpfungszusammenhänge und Akteursstrukturen verfügen, ist anzunehmen, dass die Verknüpfungen im Musikbetrieb je nach Musikrichtung sehr unterschiedlich sind.²⁴⁷ Des Weiteren ist zu vermuten, dass die meisten Verflechtungen im Musiksektor zwischen den drei Kultursektoren im Jazz- und Klassik-Bereich²⁴⁸ bestehen, da hier – anders als in den übrigen Musikbereichen –

²⁴⁶ Siehe hierzu auch Kapitel 1.2, Kapitel 2.2.2 und Kapitel 3.2.1.

²⁴⁷ Siehe hierzu vertiefend den niedersächsischen Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2007 (vgl. ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007).

²⁴⁸ Der Begriff *klassische Musik* wird hier und im Folgenden synonym zum Begriff *E-Musik* verwendet und umfasst nicht nur die Werke der klassischen Musikepoche, sondern darüber hinaus auch weitere Epochen wie die *Alte Musik*, die *Musik der Romantik* und die *Neue Musik*.

Einrichtungen des öffentlichen und des intermediären Sektors eine bedeutende Rolle spielen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 125). Daher beschränkt sich die vorliegende Studie hinsichtlich des Musiksektors auf die Untersuchung des Beziehungsgeflechts auf den Gebieten Jazz und klassische Musik.

Auf die Größe der befragten Kulturunternehmen bezieht sich das Auswahlkriterium (3), nach dem *Mikrounternehmen* und *Kleinunternehmen* des privaten Kultursektors in die Studie einbezogen wurden. *Mikrounternehmen* sind hierbei definiert durch eine Mitarbeiteranzahl von weniger als 10 Personen und einen Jahresumsatz von maximal 2 Mio. Euro, während *Kleinunternehmen* über weniger als 50 Mitarbeiter verfügen und einen Jahresumsatz von maximal 10 Mio. Euro erzielen.²⁴⁹ Für die vorliegende Untersuchung sind insbesondere diese Unternehmensgrößen relevant, da sie den hauptsächlichen Unternehmenstypus innerhalb des privaten Kultursektors darstellen (vgl. Söndermann u. a. 2009: 64)²⁵⁰ und da die Verflechtungen zwischen diesem kleinteiligen Milieu und dem öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbereich vermutlich besonders intensiv sind (vgl. Haselbach 2009a: 23).

Um eine große Bandbreite verschiedener Arten von Kultureinrichtungen in die empirische Erhebung einzubeziehen und somit dem explorativen Charakter der Studie gerecht zu werden, wurde in Auswahlkriterium (4) festgelegt, dass die Stichprobe die Vielfalt an Unternehmenstypen widerspiegeln soll. Dementsprechend wurden Unternehmenstypen festgelegt, die an jeweils unterschiedlichen Punkten der kulturellen Wertschöpfungskette tätig sind.²⁵¹ Dies sind für die Sparte Musik die Unternehmenstypen *Musikensemble*, *Notenverlag*, *Künstleragentur*, *Musikagentur für Konzeption und Komposition*, *Tonstudio*, *Label*, *Musikveranstalter*, *Musikclub*, *Musikfestival* und *Musikschule*,²⁵² für die Sparte Darstellende Kunst die Unternehmenstypen *Theaterensemble*, *Agentur für Tanzproduktionen*, *Tourneetheater*, *Theaterverlag*, *Theateragentur*, *Theaterveranstalter*, *Privattheater*, *Theaterakademie* und *Ballett-/Tanzschule*²⁵³ und für die Sparte Bildende Kunst die Unternehmenstypen *Künstlerkollektiv*, *Galerie*, *Kunstmesse*, *Auktionshaus*, *private Kunstschule*, *Büro für Ausstellungsgestaltung*, *Kunsthändler*, *Privatmuseum*, *Restaurator* und *Kunstverlag*.²⁵⁴ Die folgende Tabelle stellt dar, auf

²⁴⁹ Die verschiedenen Größenklassen beziehen sich auf die *KMU-Definition* der Europäischen Kommission, die anhand der Kriterien Mitarbeiteranzahl und Jahresumsatz bzw. Jahresbilanzsumme eine Unterteilung in Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, Mittlere Unternehmen und Großunternehmen vornimmt (vgl. Europäische Kommission 2006). Da auch Kulturinstitutionen als Unternehmen bezeichnet werden können, ist diese Definition für die vorliegende Untersuchung praktikabel. Dabei gelten folgende Definitionen: Ein *Kleinstunternehmen* beschäftigt weniger als 10 Personen und hat einen Jahresumsatz bzw. eine Jahresbilanz von maximal 2 Mio. Euro. Ein *kleines Unternehmen* beschäftigt weniger als 50 Personen und hat einen Jahresumsatz bzw. eine Jahresbilanz von maximal 10 Mio. Euro. Ein *mittleres Unternehmen* beschäftigt weniger als 250 Personen und hat einen Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro bzw. eine Jahresbilanz von maximal 43 Mio. Euro. Ein *Großunternehmen* beschäftigt mehr als 250 Personen und besitzt einen Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro bzw. eine Jahresbilanz von mehr als 43 Mio. Euro.

²⁵⁰ So kommt beispielsweise das 2009 im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ veröffentlichte Forschungsgutachten zu dem Ergebnis, dass bundesweit 97,2 % der kultur- und kreativwirtschaftlichen Unternehmen dem Typus *Mikrounternehmen*, 2,2 % dem Typus *Kleinunternehmen*, 0,5 % dem Typus *Mittleres Unternehmen* und lediglich 0,12 % dem Typus *Großunternehmen* zuzuordnen sind. Mit insgesamt 99,4 % machen damit die Mikro- und Kleinunternehmen den Großteil der Kultur- und Kreativwirtschaft aus (vgl. Söndermann u. a. 2009: 64).

²⁵¹ Siehe hierzu auch die Darstellung der Unternehmenstypen in den drei Sektoren des Kulturbetriebs im Forschungsgutachten der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* (vgl. Söndermann u. a. 2009: 20 und im Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultorsektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 59-62, 88).

²⁵² Siehe für die Unternehmenstypen im Musiksektor u. a. auch Söndermann u. a. 2009: 34, Backes/Holzer/Söndermann 2005: 50, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 41 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 57.

²⁵³ Siehe für die Unternehmenstypen im der Darstellenden Kunst u. a. auch Söndermann u. a. 2009: 34, Backes/Holzer/Söndermann 2005: 54, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 75 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 73.

²⁵⁴ Siehe für die Unternehmenstypen in der Bildenden Kunst u. a. auch Söndermann u. a. 2009: 34, Backes/Holzer/Söndermann 2005: 40, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005: 64 und Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin/Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2008: 97.

welchen Stufen der Wertschöpfungskette diese Unternehmenstypen jeweils schwerpunktmäßig aktiv sind.²⁵⁵

Abbildung 34: Verortung der Typen von Kultureinrichtungen in der Wertschöpfungskette

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE	SCHÖPFERISCHER AKT	PRODUKTION	WEITER-VERARBEITUNG	VERTRIEB	UNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNG	BILDUNG UND VERMITTLUNG
Musik (nur Klassik und Jazz)						
Musikensemble						
Notenverlag						
Künstleragentur						
Musikagentur für Konzeption und Komposition						
Tonstudio						
Label						
Musikveranstalter						
Musikclub						
Musikfestival						
Musikschule						
Darstellende Kunst						
Theaterensemble						
Agentur für Tanzproduktionen						
Tourneetheater						
Theaterverlag						
Theateragentur						
Theaterveranstalter						
Privattheater						
Theaterakademie						
Ballett-/Tanzschule						
Bildende Kunst						
Künstlerkollektiv						
Galerie						
Kunstmesse						
Auktionshaus						
Private Kunstschule						
Büro für Ausstellungsgestaltung						
Kunsthändler						
Privatmuseum						
Restaurator						
Kunstverlag						

eigene Darstellung

Vor- und nachgelagerte Bereiche (wie z. B. der Musikalienhandel) werden in der vorliegenden Studie ausgeklammert, um eine Konzentration auf die Zusammenhänge im Rahmen der Schaffung, Produktion und Distribution des künstlerischen Kernproduktes der jeweiligen Sparte zu ermöglichen.

²⁵⁵ Siehe hierzu Kapitel 2.1.2.

Gemäß dem Auswahlkriterium (5) wurden für die Befragung Gesprächspartner ausgewählt, die in der Leitungsebene der jeweiligen Kulturinstitution tätig sind. Diese Personen besitzen strategische Steuerungskompetenzen und Entscheidungsbefugnisse und somit einen Überblick über die Prozesse in der gesamten Einrichtung. Daher ist zu vermuten, dass Mitarbeiter in leitender Funktion (z. B. Geschäftsführer, Intendanten, künstlerische und kaufmännische Leiter) über ein umfassendes Wissen hinsichtlich der Vernetzung ihrer Einrichtung mit anderen Kulturinstitutionen verfügen.

Kriterium (6) legt schließlich fest, dass die befragte Einrichtung in Stuttgart ansässig sein muss (vgl. Kapitel 5.3.1). Da die in Auswahlkriterium (4) definierten Unternehmenstypen *Privatmuseum* und *Kunstverlag* in Stuttgart nicht vorzufinden, für die vorliegende Studie jedoch äußerst relevant sind, musste jeweils eine Institution außerhalb des Stadtkreises Stuttgart in die Untersuchung einbezogen werden. Diese beiden Kulturinstitutionen haben jedoch ihren Standort in der Region Stuttgart und liegen somit innerhalb des Untersuchungsraums, auf den punktuell in der zweiten Befragungsphase zurückgegriffen wird.

5.3.2.2 Stichprobe der ersten Befragungsphase

Bei der Auswahl der Interviewpartner waren die Kenntnisse der Forscherin über die Kulturszene in Stuttgart von großem Vorteil. Darüber hinaus wurden Gespräche mit jeweils einem lokalen Experten aus den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst geführt, um Informationen hinsichtlich potentieller Interviewpartner zu erhalten. Auf diese Weise war es möglich, eine fundierte Stichprobe für die Experteninterviews der ersten Befragungsphase festzulegen. Zudem erleichterte der Kontakt zu den drei Spartenexperten den Zugang zu interessanten, aber nur schwer erreichbaren Gesprächspartnern (vgl. Bogner/Menz 2002b: 8).

Es muss jedoch an dieser Stelle angemerkt werden, dass nicht für jeden Unternehmenstyp der Stichprobe ein Gesprächspartner gefunden werden konnte, der alle aufgestellten Kriterien erfüllt. Diese Problematik trifft insbesondere für den Bereich der Darstellenden Kunst zu. So war es leider nicht möglich, einen Theaterverlag in die Untersuchung einzubeziehen, da in der Region Stuttgart kein Verlag ansässig ist, der auf Theaterliteratur spezialisiert ist.²⁵⁶ Des Weiteren konnte kein Interview mit einer Theateragentur geführt werden, da Unternehmen, die sich schwerpunktmäßig mit der Vermittlung von Schauspielern für den Theaterbetrieb befassen, im Untersuchungsraum nicht existieren.²⁵⁷ In Stuttgart sind Künstleragenturen zwar zahlreich vertreten, diese vermitteln jedoch in der Regel keine Schauspieler, sondern ausschließlich Musiker und Sänger und werden im Rahmen ihrer Zuordnung zur Musiksparte in die vorliegende Untersuchung einbezogen. Darüber hinaus sind in Stuttgart verschiedene Casting-Agenturen ansässig, die jedoch in der Schauspielervermittlung für den Film- und Fernsehbereich tätig sind und somit für diese Studie keine Relevanz besitzen.²⁵⁸ Ebenso konnte kein Theaterveranstalter in die Untersuchung einbezogen werden, da im Untersuchungsraum kein Veranstalter ansässig ist, der sich rein auf den Theaterbereich konzentriert. Die Aufgabe von

²⁵⁶ Dies ergaben ausgiebige Recherchen in der Datenbank des *Verbandes Deutscher Bühnen- und Medienverlage e. V. (VDB)* (vgl. www.theatertexte.de, 9. August 2011), weiterführende Internetrecherchen und Gespräche mit Experten aus der Stuttgarter Theaterszene.

²⁵⁷ Dies ergaben die ausführliche Internetrecherche, Erkundigungen beim *Verband Deutscher Schauspieler-Agenturen* (vgl. www.schauspieler-agenturen.de, 28. Oktober 2011) und die Recherche im *Deutschen Bühnen-Jahrbuch* (vgl. Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger 2010).

²⁵⁸ Im Rahmen eines telefonischen Gesprächs mit einem für den Schauspielbereich zuständigen Mitarbeiter der ZAV-Künstlervermittlung Stuttgart der Bundesagentur für Arbeit konnte eruiert werden, dass deutschlandweit grundsätzlich kaum Agenturen am Markt aktiv sind, die sich auf die Vermittlung von Schauspielern an Theater konzentrieren. Dies liege u. a. an den niedrigen Schauspielergagen bei Theaterproduktionen, welche nur sehr geringe Provisionen für Agenturen erlauben würden. Folglich sei eine Tätigkeit als reine Theateragentur aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten nahezu unmöglich. In der Regel würden Agenturen ihre Schauspieler nur gelegentlich an Theaterveranstalter vermitteln und das Kerngeschäft fände im Film- und Fernsehbereich statt. Die Kontaktherstellung zwischen Schauspielern und Theatern erfolge somit meist ohne eine zwischengeschaltete Agentur auf Eigeninitiative des Schauspielers oder der Theatermitarbeiter.

Theaterveranstaltern wird in Stuttgart von Theatern oder Musikveranstaltern übernommen. Da die Stichprobe einen Musikveranstalter umfasst, der auch als Theaterveranstalter auftritt, ist das Segment auf diese Weise abgedeckt. Bei der Auswahl eines Gesprächspartners aus dem privatwirtschaftlichen Theaterbetrieb stellen Musicaltheater, die unter rein marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten agieren, ein sehr naheliegendes Beispiel dar. Auch Stuttgart verfügt mit der *Stage Entertainment GmbH* über ein Musicalunternehmen. Musicaltheater agieren jedoch überwiegend isoliert von der übrigen Kulturszene und ähneln in ihrer Funktionsweise eher einem klassischen Wirtschaftsunternehmen als einem Kulturbetrieb. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Verbindungen zwischen der *Stage Entertainment GmbH* und Stuttgarter Kultureinrichtungen aus dem öffentlichen und dem intermediären Sektor nicht existent oder allenfalls rudimentär ausgeprägt sind. Aus diesem Grund wurde das Stuttgarter Musicaltheater nicht als Vertreter des Unternehmenstypus *Privattheater* in die Befragung einbezogen. Da die Stuttgarter Privattheaterszene sehr vielfältig ist, wurden drei Vertreter aus diesem Bereich mit jeweils sehr unterschiedlichen Profilen befragt: ein großer Privattheaterbetrieb mit spartenübergreifendem Programm, ein Variété-Theater und ein Kabarett-Theater. In der Sparte der Bildenden Kunst konnte kein Kulturunternehmen identifiziert werden, welches dem Unternehmenstyp *Kunstmesse* angehört, da in der Region Stuttgart keine entsprechende Veranstaltung stattfindet.²⁵⁹ Lediglich die *Stuttgarter Antique&Art Messe* und die *Stuttgarter Antiquariatsmesse* werden einmal im Jahr veranstaltet. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser beiden Messen liegt jedoch nicht auf der Bildenden Kunst, sondern auf Antiquitäten, weshalb diese Messen sich nicht in das Untersuchungsschema der vorliegenden Arbeit einordnen lassen.

Die folgende Tabelle führt die für die erste Befragungsphase ausgewählten Gesprächspartner namentlich auf und nennt ihre Kultureinrichtung sowie deren Kerntätigkeit. Vereinzelt haben die Interviewpartner eine anonymisierte Verwendung ihrer Daten gewünscht, so dass in diesen Fällen nur eine allgemeine Beschreibung der Funktion des Interviewpartners und des Typs der Kultureinrichtung erfolgen kann.

²⁵⁹ Dies ergab eine ausführliche Internetrecherche auf Portalen wie www.artnet.de, www.messen.de, www.artports.com, www.messeninfo.de und www.kq-daily.de (vgl. www.artnet.de, 28. Oktober 2011, www.messeninfo.de, 28. Oktober 2011, www.artports.com, 28. Oktober 2011, www.messeninfo.de, 28. Oktober 2011 und www.kq-daily.de, 28. Oktober 2011).

Abbildung 35: Interviewpartner der ersten Befragungsphase

Musik (nur Klassik und Jazz)	Darstellende Kunst	Bildende Kunst
Musikensemble Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter <i>Il Gusto Barocco</i> (Aufführung von barocken Werken)	Theaterensemble Hannes Eimert, Verkaufsleiter <i>Dein Theater</i> (Auftragstheater und Produktionen in der eigenen Spielstätte)	Künstlerkollektiv Pablo Wendel, <i>Interventionsraum</i> (Veranstaltung von Kunstprojekten im eigenen <i>Offspace</i> ²⁶⁰)
Notenverlag* Inhaber und Geschäftsführer eines Notenverlags für Alte Musik (Notenausgaben, Faksimiles, Tonaufnahmen, CD-Produktionen)	Agentur für Tanzproduktionen Gereon Müller, Inhaber und Geschäftsführer <i>art connexion</i> (zeitgenössische Tanzproduktionen, Musik-/Tanzproduktionen mit Jugendlichen)	Galerie Marko Schacher, Galerist und Inhaber <i>Galerie Schacher</i> (Präsentation und Verkauf von zeitgenössischen Kunstwerken)
Künstleragentur Angelika Baehr, Inhaberin und Geschäftsführerin <i>AB-Culture Musikagentur</i> (Vermittlung von Musikern, Ensembles und Dirigenten im Klassikbereich)	Tourneetheater Sigrun Kilger, Künstlerische Leitung und Management <i>Ensemble Materialtheater</i> (Tourneetheater und Produktionen in einer festen Spielstätte)	Kunstmesse ²⁶¹ -
Musikagentur für Konzeption und Komposition Simon Detel, Inhaber und Geschäftsführer <i>widemusic</i> (Eigenkompositionen und Konzeption von musikalischen Projekten)	Theaterverlag ²⁶² -	Auktionshaus Annegret König, Kunsthistorikerin <i>Yves Siebers Auktionen</i> (Durchführung von Auktionen für Kunst, Antiquitäten, Design und altes Spielzeug)
Tonstudio Markus Heiland, Inhaber und Geschäftsführer <i>Tritonus Musikproduktion</i> (Musikaufnahmen im Klassik- und Jazzbereich)	Theateragentur ²⁶³ -	Private Kunstschule* Leiterin einer privaten Kunstschule (Kunstschule mit Mappenkursen und Freiem Studium)
Label Andreas Spreer, Inhaber und Geschäftsführer <i>TACET Musikproduktion</i> (CD-Produktion und Vertrieb im Klassikbereich)	Theaterveranstalter ²⁶⁴ -	Büro für Ausstellungsgestaltung Marina von Jacobs, Inhaberin und Geschäftsführerin <i>Büro von Jacobs</i> (Ausstellungskonzeption, -architektur und -gestaltung)
Musikveranstalter Gregory Johns-Haist, Geschäftsführer <i>StuttgartKonzert</i> (Veranstalter für klassische Musik und Theater)	Privattheater ²⁶⁵ Gabriele Frenzel, Geschäftsführerin <i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart</i> (Varietévorstellungen externer Ensembles und Einzelkünstler) Willi Friedmann, Verwaltungsleiter <i>Theaterhaus Stuttgart</i> (Eigenproduktionen des Schauspiel- und Tanzensembles, spartenübergreifendes Programm von Fremdveranstaltern)	Kunsthändler Dagmar Schill, Inhaberin und Geschäftsführerin <i>Kunsthhaus Schill</i> (Präsentation und Verkauf von zeitgenössischen Kunstwerken)

²⁶⁰ Als *Offspace* werden unabhängige nicht kommerzielle Ausstellungsräume für junge, noch nicht etablierte zeitgenössische Kunst bezeichnet. Häufig werden *Offspaces* in Künstlerateliers, zwischengenutzten Räumen oder Privatwohnungen geführt. Betreiber von *Offspaces* sind meist Künstler, häufig auch Kunststudenten (vgl. Bohl 2002: 205 ff.).

²⁶¹ Es war nicht möglich, ein Interview mit einem Vertreter einer Kunstmesse durchzuführen, da in der Region Stuttgart keine entsprechende Messe stattfindet.

²⁶² Es war nicht möglich, ein Interview mit dem Vertreter eines Theaterverlags durchzuführen, da in der Region Stuttgart kein Verlag ansässig ist, der auf Theaterliteratur spezialisiert ist.

²⁶³ Es war nicht möglich, ein Interview mit dem Vertreter einer Theateragentur durchzuführen, da in der Region Stuttgart keine Agentur ansässig ist, die auf die Vermittlung von Schauspielern an Theater spezialisiert ist.

²⁶⁴ Es war nicht möglich, ein Interview mit dem Vertreter eines Theaterveranstalters durchzuführen, da in der Region Stuttgart kein Veranstalter ansässig ist, der auf Veranstaltungen im Bereich Darstellende Kunst spezialisiert ist.

²⁶⁵ Da die Stuttgarter Privattheaterszene sehr vielfältig ist, wurden drei Vertreter aus diesem Bereich mit einem jeweils sehr unterschiedlichen Profil in die Untersuchung einbezogen.

	Roland Mahr, Kaufmännischer Direktor <i>Renitenztheater Stuttgart</i> (Eigenproduktionen des Schauspielensembles, Kabarettprogramme externer Künstler)	
Musikclub Wolfgang Münch, Inhaber und Geschäftsführer <i>Jazzclub KISTE</i> (Veranstaltung von Jazzkonzerten)	Theaterakademie Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter <i>TheaterAkademieStuttgart</i> (Schauspielschule mit eigenem Tourneetheaterensemble)	Privatmuseum* Direktorin eines privaten Kunstmuseums (Sammelmuseum für zeitgenössische Kunst)
Musikfestival Mini Schulz, Festivalleiter <i>Jazz Open Stuttgart</i> (jährlich stattfindendes Jazzfestival)	Ballett-/Tanzschule Sabine Lynch, Inhaberin und Geschäftsführerin <i>New York City Dance School</i> (Tanzschule für Ballett, Jazz, Hip Hop usw., eigene Tanzensembles)	Restaurator* Restauratorin und Inhaberin eines Restaurierungsateliers (Konservierung und Restaurierung von Gemälden, Skulpturen und zeitgenössischer Kunst)
Musikschule Andreas Winter, Leiter <i>Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach</i> (Musikschule mit Veranstaltungsbetrieb)		Kunstverlag Markus Hartmann, Programmleitung <i>Hatje Cantz Verlag</i> (Produktion und Vertrieb von Kunstkatalogen und -büchern)

* Diese Interviewpartner haben eine Anonymisierung gewünscht.

eigene Darstellung

Betrachtet man die Stichprobe, so fällt auf, dass viele der ausgewählten Kulturunternehmen *hybride* Geschäftsmodelle besitzen, d. h. dass diese nicht nur in den Bereichen, die für den jeweiligen Unternehmenstypus charakteristisch sind, sondern auch auf anderen Wertschöpfungsstufen aktiv sind.²⁶⁶ Da diese *hybriden* Geschäftsmodelle ein typisches Merkmal der Arbeit im Kulturbereich darstellen, wurden *hybrid* tätige Einrichtungen bewusst in die Untersuchung einbezogen. Die Tabelle in Anhang 2 bietet einen Überblick über die teilweise erweiterten Geschäftsfelder der befragten Einrichtungen.

5.3.2.3 Kriterien zur Stichprobenauswahl der zweiten Befragungsphase

Aus den Ergebnissen der Interviews der ersten Befragungsphase wurde abgeleitet, welche Personen für die weitere Erhebung relevant sind. So waren die Aussagen der Interviewpartner der ersten Befragungsphase über die mit der eigenen Institution in Beziehung stehenden öffentlichen Kulturorganisationen Ausgangspunkt für die Stichprobenauswahl der zweiten Befragungsphase. Wurde eine in der Region Stuttgart ansässige Kulturinstitution in öffentlicher Trägerschaft von den Gesprächspartnern der ersten Befragungsphase mehrfach als Vernetzungspartner genannt, so wurde diese in die Stichprobe einbezogen. Auf diese Weise ermöglicht die Auswahlstrategie, welche sich am *theoretical sampling* nach Glaser und Strauss orientiert (vgl. Flick 2010: 158-162), eine systematische

²⁶⁶ Der Notenverlag für Alte Musik ist nicht nur im klassischen Verlagsgeschäft tätig, sondern produziert und vertreibt zudem CD-Aufnahmen und integriert damit die Geschäftsfelder eines Tonstudios und eines Labels in das Unternehmen. Die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* ist nicht nur als Schöpfer und Produzent aktiv, sondern tritt häufig auch als Veranstalter für die eigenen Produktionen auf. Das Klassik-Label *TACET* produziert alle Aufnahmen selbst und integriert damit die Geschäftsfelder eines Tonstudios in das Unternehmen. Die Privatmusikschule *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* fungiert nicht nur als musikalische Bildungseinrichtung, sondern darüber hinaus auch als Veranstaltungszentrum für Konzerte. Das Ensemble *Dein Theater* setzt für seine Kunden Inhalte theatralisch um und ist somit schöpferisch tätig. Zudem besitzt das Ensemble eine eigene Spielstätte, die als Vertriebsort für die Aufführungen des Ensembles dient. Die Agentur für Tanzproduktionen *art connexion* ist nicht nur konzeptionell und ausführend tätig, sondern tritt auch als Veranstalter für die Eigenproduktionen auf. Das Tourneetheater *Ensemble Materialtheater* schreibt viele seiner Stücke selbst und ist damit nicht nur im Bereich der Produktion, sondern auch in dem des Schöpferischen Akts aktiv. Das Privattheater *Theaterhaus Stuttgart* besitzt ein eigenes Tanzensemble und ein eigenes Schauspielensemble, die Eigenproduktionen im Theaterhaus präsentieren. Insbesondere das Tanzensemble ist schöpferisch tätig, indem es eigene Choreographien entwickelt. Die *TheaterAkademie Stuttgart* ist inhaltlich und personell stark mit dem Tourneetheater *TheaterKompanie Stuttgart* verflochten. Die *New York City Dance School* besitzt mehrere eigene Ensembles, die sich in verschiedenen Spielstätten präsentieren. Das Künstlerkollektiv *Interventionsraum* ist nicht nur künstlerisch tätig, sondern organisiert darüber hinaus als *Offspace* verschiedenste Ausstellungs- und Kunstprojekte.

Analyse der in der ersten Befragungsphase genannten Vernetzungen. Die Kriterien für die Auswahl der Gesprächspartner der zweiten Interviewphase waren damit folgende:

- (1) Die Kulturinstitution wurde in den Gesprächen der ersten Interviewphase mehrfach als relevanter Vernetzungspartner genannt.
- (2) Es handelt sich um eine Kulturinstitution in öffentlicher Trägerschaft.
- (3) Der Interviewpartner ist in der Leitungsebene der Kulturinstitution tätig und verfügt über strategische Steuerungskompetenzen und Entscheidungsbefugnisse.
- (4) Die öffentliche Kultureinrichtung ist in der Region Stuttgart ansässig.

5.3.2.4 Stichprobe der zweiten Befragungsphase

Ausgehend von den genannten Kriterien wurde die Stichprobe für die zweite Befragungsphase ausgewählt. In der folgenden Tabelle werden die Interviewpartner namentlich und unter Nennung ihrer jeweiligen Kultureinrichtung aufgeführt. Haben die Gesprächspartner eine Anonymisierung ihrer Daten gewünscht, so sind die Personen und die entsprechenden Kulturinstitutionen in allgemeiner Form benannt. Darüber hinaus ist anzumerken, dass eines der Kunstmuseen und eines der kulturgeschichtlichen Museen, welche Bestandteil der Stichprobe waren, sich nicht bereit erklärt haben, an der Studie teilzunehmen.

Abbildung 36: Interviewpartner der zweiten Befragungsphase

Ballett Fränzi Günther, Geschäftsführerin und administrative Leitung <i>Stuttgarter Ballett</i>	Kulturgeschichtliches Museum a* Leiter eines kulturgeschichtlichen Museums
Theater Hasko Weber, Intendant <i>Schauspiel Stuttgart</i>	Kulturgeschichtliches Museum b²⁶⁷ -
Orchester Dr. Michael Stille, Intendant <i>Stuttgarter Philharmoniker</i>	Bibliothek* Direktor einer Bibliothek
Musikschule Friedrich-Koh Dolge, Leiter <i>Stuttgarter Musikschule</i>	Kunsthochschule Petra von Olschowski, Rektorin <i>Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart</i>
Musikhochschule Prof. Dr. Werner Heinrichs, Rektor <i>Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart</i>	Kunstmuseum a Sean Rainbird, Direktor <i>Staatsgalerie Stuttgart</i>
Öffentlicher Rundfunk Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin <i>SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>	Kunstmuseum b²⁶⁸ -
Völkerkundliches Museum Prof. Dr. Inés de Castro, Direktorin <i>Linden-Museum Stuttgart</i>	Städtische Galerie²⁶⁹ Andreas Baur, Leiter <i>Galerie der Stadt Esslingen</i>

* Dieser Interviewpartner hat eine Anonymisierung des Interviews gewünscht.

eigene Darstellung

²⁶⁷ Dieses kulturgeschichtliche Museum war nicht bereit, an der Studie teilzunehmen, so dass ein entsprechendes Interview nicht geführt werden konnte.

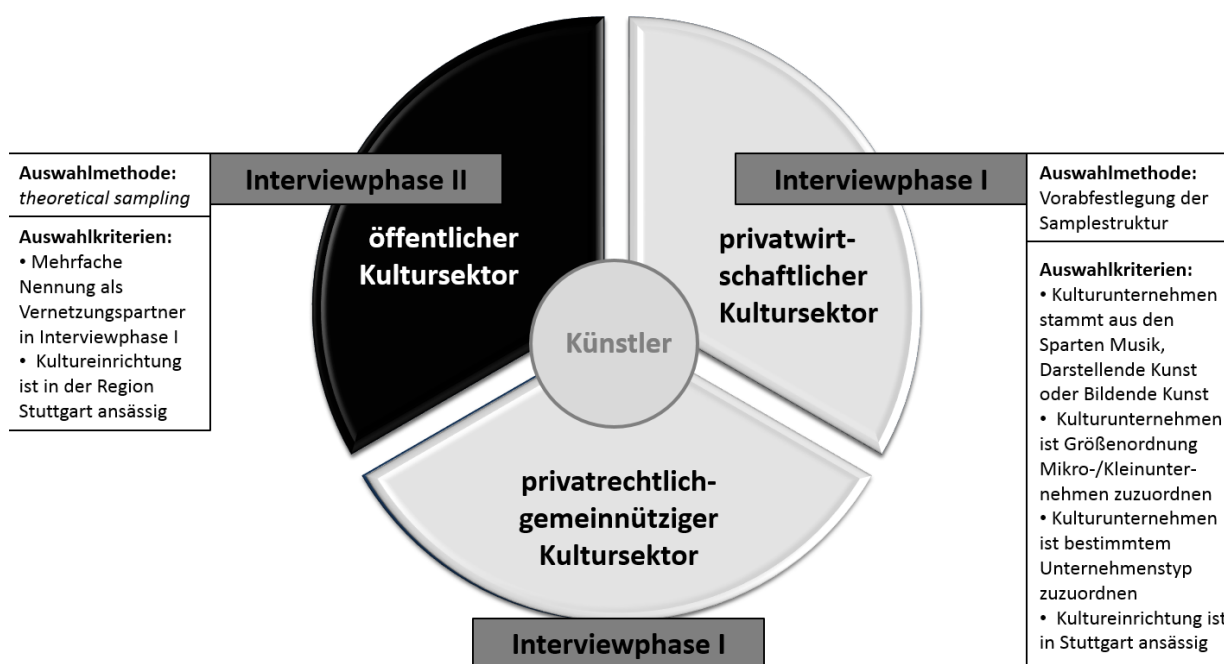
²⁶⁸ Dieses Kunstmuseum war nicht bereit, an der Studie teilzunehmen, so dass ein entsprechendes Interview nicht geführt werden konnte.

²⁶⁹ Die *Galerie der Stadt Esslingen* befindet sich nicht im Stadtkreis Stuttgart, liegt jedoch innerhalb der Region Stuttgart und somit im festgelegten Untersuchungsraum.

5.3.2.5 Übersicht über die Stichprobenauswahl beider Befragungsphasen

Wie dargestellt, besteht die empirische Erhebung aus zwei Interviewphasen, welche jeweils eigene Kriterien zur Stichprobenauswahl besitzen. Die erste Befragungsphase nimmt eine Vorabfestlegung der Samplestruktur vor und umfasst Akteure des privatwirtschaftlich-kommerziellen und des privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektors, während die Interviewpartner der zweiten Befragungsphase aus dem öffentlichen Kulturbetrieb stammen und mittels der Methode des *theoretical sampling* ausgehend von den Ergebnissen der ersten Befragungsphase ausgewählt wurden. Somit stellt der private Kulturbetrieb zwar den Ausgangspunkt der Untersuchung dar, es werden jedoch alle Kultursektoren in die Untersuchung einbezogen. Folgende Darstellung bietet eine Übersicht über die Stichprobenauswahl beider Befragungsphasen:

Abbildung 37: Übersicht über die Stichprobenauswahl beider Befragungsphasen



eigene Darstellung

Die Zusammensetzung der beiden Stichproben trägt dem Prinzip der Varianzmaximierung Rechnung und ermöglicht eine diversifizierte Sichtweise auf das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*, was dem explorativen Charakter der vorliegenden Studie zugutekommt. Die Streuung der Interviewpartner hinsichtlich der Sparten und der Unternehmenstypen stellt jedoch auch eine Schwäche der Auswahl dar, denn ein direkter Vergleich der Aussagen der Interviewpartner ist meist schwierig, da diese stets vor dem jeweiligen spartenbezogenen und organisationalen Hintergrund betrachtet werden müssen. Diese Einschränkungen wurden jedoch bewusst in Kauf genommen, da sich die gewählte Vorgehensweise für eine Vermessung und eine breit angelegte Erkundung des Untersuchungsfeldes eignet, was Ziel dieser Arbeit ist. Insgesamt wurden 39 Interviews mit Leitungspersonen aus Stuttgarter Kultureinrichtungen der drei Sektoren geführt. Da die Studie darauf abzielt, ein grundsätzliches Verständnis für die Vernetzungszusammenhänge zu gewinnen, war eine numerische Generalisierung durch eine hohe Anzahl an Interviews nicht notwendig (vgl. Flick 2010: 50). Nachdem 39 Befragungen durchgeführt worden waren, stellte sich eine *theoretische Sättigung* ein. An diesem Punkt waren keine neuen Erkenntnisse durch die Einbeziehung weiterer Gesprächspartner zu erwarten, so dass die Erhebung abgeschlossen werden konnte (vgl. Flick 2010: 161).

5.3.3 Interviewleitfaden

Der Leitfaden ist das Ergebnis einer intensiven Beschäftigung mit dem Handlungsfeld. Aus der Analyse und Formulierung des Problems ergeben sich die zentralen Aspekte des Leitfadens (vgl. Mayring 2002: 70).²⁷⁰ Daher wurde, ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Kapitel 2 bis 4) und den in Kapitel 5.1 formulierten Untersuchungsfragen, die Problemstellung für die vorliegende Studie analysiert und darauf aufbauend ein Interviewleitfaden erstellt. Das folgende Forschungsraster fasst diejenigen Untersuchungsfragen zusammen, die im Interview beleuchtet werden können,²⁷¹ führt das Erkenntnisinteresse jeder Untersuchungsfrage auf und leitet daraus Fragen für den Interviewleitfaden ab.

Abbildung 38: Forschungsraster mit Untersuchungsfragen, Erkenntnisinteresse und Leitfadenfragen

Untersuchungsfragen	Erkenntnisinteresse	Leitfadenfragen
I. Beteiligte Akteure		
a. Welche Akteure sind miteinander vernetzt?	Akteure des Beziehungsgeflechts	Mit welchen Kultureinrichtungen der jeweils anderen Kultursektoren in Stuttgart arbeitet Ihre Einrichtung zusammen?
b. Welche Organisationsstruktur besitzen die beteiligten Kultureinrichtungen?	Trägerschaft, Rechtsform, Finanzierungsstruktur, Mitarbeiterstruktur, Publikumsstruktur, Sektorzugehörigkeit	Wer ist der Träger Ihrer Einrichtung? Welche Rechtsform besitzt Ihre Einrichtung? Wie ist die Finanzierungsstruktur Ihrer Einrichtung? Wie setzen sich öffentliche Zuschüsse, Eigeneinnahmen, Sponsoring-Einnahmen und Spenden in etwa anteilig zusammen? Wie hoch ist das Jahresbudget/der Jahresumsatz Ihrer Einrichtung? Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung derzeit beschäftigt? Wie viele Mitarbeiter sind davon festangestellt, freiberuflich, ehrenamtlich oder als geringfügig Beschäftigte tätig? Welches Publikum/welchen Kundenkreis besitzt Ihre Einrichtung? Wie sieht der typische Besucher/Kunde aus? Würden Sie Ihre Einrichtung als privatwirtschaftliche oder kommerzielle Kultureinrichtung bezeichnen? (<i>nur bei Interviewpartnern aus privaten Kultureinrichtungen</i>)
c. Welche Organisationskultur dominiert in den vernetzten Organisationen?	Zuordnung zu einem Organisationskulturtyp	Wie würden Sie den Charakter Ihrer Einrichtung beschreiben?
II. Merkmale der Beziehungen		
a. Welche Typen von Beziehungen existieren?	Art und Spezifika der Verflechtungen	Steht Ihre Einrichtung mit Kultureinrichtungen in einem klassischen Geschäftsverhältnis, bei dem Sie eine Leistung anbieten oder beziehen? Wenn ja, ist die Gegenleistung finanzieller oder materieller Art? Besitzt Ihre Einrichtung Kooperationen mit Kultureinrichtungen? Wenn ja, wie sehen diese Kooperationen konkret aus?

²⁷⁰ Der Leitfaden für *problemzentrierte Experteninterviews* stellt kein verbindliches Frageschema dar, sondern dient dem Interviewer vielmehr als Gedächtnisstütze und kann dadurch flexibel eingesetzt werden (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 35-39). Der Leitfaden führt die relevanten Themen in einer logischen Reihenfolge auf und beinhaltet ggf. Formulierungsvorschläge für den Interviewer (vgl. Mayring 2002: 70).

²⁷¹ Wie bereits erläutert, können die Untersuchungsfragen V.a., V.b., VI.a., VII.a., VII.b., VII.c. und VII.d. nicht in Interviewfragen überführt und in den Leitfaden integriert werden (vgl. Kapitel 5.1), denn sie beziehen sich auf die Gesamtheit des zu untersuchenden Beziehungsgeflechts und auf kulturpolitische Handlungsmöglichkeiten im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*. Während die Untersuchungsfragen VII.a. bis VII.d. bereits in Kapitel 3 betrachtet wurden (vgl. Kapitel 3.3), können Aussagen hinsichtlich der Untersuchungsfragen V.a., V.b. und VI.a. erst im Rahmen der Auswertung der geführten Interviews getroffen werden (vgl. Kapitel 6.10).

		<p>Wird Ihre Einrichtung von Stuttgarter Kultureinrichtungen gefördert? Wenn ja, von welchen Kultureinrichtungen? (<i>bei Interviewpartnern aus öffentlichen Kultureinrichtungen</i>: Fördert Ihre Einrichtung private Stuttgarter Kultureinrichtungen? Wenn ja, welche Kultureinrichtungen?) Handelt es sich um eine finanzielle oder materielle Förderung?</p> <p>Sind die Mitarbeiter Ihrer Einrichtung teilweise auch für andere Stuttgarter Kultureinrichtungen tätig? Wenn ja, für welche Kultureinrichtungen? Handelt es sich dabei um eine festangestellte, freiberufliche oder ehrenamtliche Tätigkeit?</p> <p>Steht Ihre Einrichtung in gewisser Weise in Konkurrenz zu öffentlichen und gemeinnützigen Kulturinstitutionen in Stuttgart? Wenn ja, zu welchen Kultureinrichtungen? In welcher Hinsicht stehen Sie in Konkurrenz zu den Einrichtungen?</p>
b. Auf welchen Bereich beziehen die Beziehungen sich inhaltlich?	inhaltliche Verortung der jeweiligen Verflechtung	Auf welchen Arbeitsbereich bezieht sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
c. Wie hoch ist die Intensität der Beziehungen?	Intensität der jeweiligen Verflechtung	Wie intensiv sind die Verflechtungen? Wie häufig kommt es zu einer Zusammenarbeit, in welchem Umfang? Wie häufig erhalten Sie die Förderung, in welchem Umfang? Wie viele Mitarbeiter sind auch für andere Kultureinrichtungen tätig, in welchem zeitlichen Umfang? Wie häufig und bei welchen Anlässen äußert sich die Konkurrenzsituation?
d. Sind die Beziehungen langfristig angelegt oder von temporärer Natur?	Nachhaltigkeit der jeweiligen Verflechtung	Seit wann besteht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz? Soll sie auch in Zukunft weiter bestehen oder beendet werden?
e. Sind die Beziehungen operativer oder strategischer Art?	operativer bzw. strategischer Charakter der jeweiligen Verflechtung	Hat sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz nach und nach ergeben oder war diese langfristig geplant?
f. Gibt es einen dominierenden Akteur innerhalb des Beziehungsgefüges?	Machtkonstellation	Sind Ihre Einrichtung und die Partnerorganisation in der Zusammenarbeit gleichberechtigt oder ist einer der Partner federführend?
g. Welche zentralen Einflussfaktoren prägen die Beziehungen?	externe und interne Einflussfaktoren	Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
III. Relevanz, Ursache und Wirkung der Beziehungen		
a. Welche Relevanz haben interorganisationale Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Institutionen des öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetriebs für die beteiligten Akteure?	Relevanz der jeweiligen Verflechtung	Welche Rolle spielt für Ihre Einrichtung die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz mit öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen?
b. Welche hauptsächlichen Ziele werden mit dem Eingehen interorganisationaler Beziehungen verfolgt? c. Welchen Nutzen erwarten sich die Akteure von der Vernetzung?	Beweggründe für die jeweilige Verflechtung	Welche hauptsächlichen Ziele verfolgt Ihre Einrichtung mit der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
d. Welche Chancen und Risiken birgt die interorganisationale Zusammenarbeit?	Chancen und Risiken der jeweiligen Verflechtung	Welche besonderen Chancen bietet die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?

		Welche Risiken birgt die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/ Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?
IV. Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Beziehungen		
a. Durch welche(n) Akteur(e) werden die interorganisationalen Beziehungen angeregt?	Initiator der jeweiligen Verflechtung	Wer hat die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/ Personalverflechtung/Konkurrenz angeregt?
b. Welche Faktoren begünstigen bzw. behindern die Entwicklung von interorganisationalen Beziehungen?	Rahmenbedingungen für die Entwicklung der jeweiligen Verflechtung	Welche Rahmenbedingungen haben die Entwicklung der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/ Personalverflechtung/Konkurrenz erschwert oder begünstigt?
VI. Zusammenarbeit zwischen kommerziellen Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen		
b. Welche Konsequenzen hätte ein Ausbau bzw. eine Einschränkung der Beziehungen?	Konsequenzen des Ausbaus bzw. der Einschränkung der Verflechtungen	Was würde das Eingehen neuer Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten? Was würde das Beenden bestehender Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten?
c. Wie könnte die interorganisationale Zusammenarbeit verbessert werden?	Verbesserung der Zusammenarbeit	Wie könnte die Zusammenarbeit zwischen Stuttgarter Kulturunternehmen/-einrichtungen verbessert werden?
VII. Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i>		
e. Welche Möglichkeiten der Förderung eröffnen sich angesichts des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb?	Erwartungen an die Kulturpolitik	Welche Erwartungen haben Sie an die Kulturpolitik, um die Zusammenarbeit zwischen Kulturunternehmen/-einrichtungen zu verbessern?

eigene Darstellung

Die im Forschungsrastrer ermittelten Leitfragen wurden dem geplanten Interviewablauf entsprechend gegliedert und in thematische Blöcke unterteilt. Somit wurden zu jedem Untersuchungsschwerpunkt mehrere Leitfragen formuliert, um die Bandbreite des Themas abdecken zu können.

Abbildung 39: Gliederung des Interviewleitfadens

Thematische Blöcke	Inhalte
I. Allgemeine Fragen zur eigenen Kultureinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsform • Trägerschaft • Mitarbeiterstruktur • Publikums- bzw. Kundenstruktur • Zugehörigkeit zu einem Kultursektor • Organisationskultur • Finanzierungsstruktur
II. Fragen zu bestehenden Verflechtungen der Kultureinrichtung mit Kulturbetrieben der jeweils anderen Sektoren	<ul style="list-style-type: none"> • Nennung von Vernetzungspartnern • Art der bestehenden Verflechtungen
III. Fragen zu den Charakteristika der genannten Verflechtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbereich der jeweiligen Verflechtung • Intensität der jeweiligen Verflechtung • Machtkonstellation zwischen den Vernetzungspartnern • Einflussfaktoren der jeweiligen Verflechtung
IV. Fragen zur Entwicklung der genannten Verflechtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt der Entwicklung der jeweiligen Verflechtung • Zukünftiges Fortführen oder Beenden der jeweiligen Verflechtung • strategische bzw. operative Natur der jeweiligen Verflechtung • Initiator der jeweiligen Verflechtung • Rahmenbedingungen für die Entwicklung der jeweiligen Verflechtung
V. Fragen zur Relevanz, Ursache und Wirkung der genannten Verflechtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der jeweiligen Verflechtung • Ziele der jeweiligen Verflechtung • Chancen und Risiken der jeweiligen Verflechtung
VI. Schlussfragen	<ul style="list-style-type: none"> • bisherige Hinderungsgründe für eine Zusammenarbeit • mögliche Folgen des Beendens bzw. des Initiierens von Verflechtungen • Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Zusammenarbeit von Kultureinrichtungen • Erwartungen an die Kulturpolitik, um die Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen zu verbessern

eigene Darstellung

Der Interviewleitfaden wurde in beiden Befragungsphasen verwendet, um eine gewisse Vergleichbarkeit der Gespräche zu gewährleisten. Für die Gespräche mit öffentlichen Kulturinstitutionen wurde der Leitfaden geringfügig an die Spezifika des öffentlichen Kulturbetriebs angepasst. Die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase sind dieser Arbeit als Anhang 3 und 4 beigelegt.

Die leicht zu beantwortenden Einstiegsfragen im Fragenblock I dienten dazu, eine offene Atmosphäre zwischen Interviewer und Gesprächspartner herzustellen und grundlegende Informationen über die jeweilige Einrichtung zu erhalten. Hier wurden zunächst die Aspekte Rechtsform, Trägerschaft, Mitarbeiterstruktur und Publikums- bzw. Kundenstruktur der befragten Einrichtungen thematisiert. Anschließend wurden die Gesprächspartner gebeten, ihre Einrichtung einem der Sektoren des Kulturbetriebs zuzuordnen. Diese Frage wurde lediglich den Vertretern aus dem privaten Kulturbetrieb gestellt, da die Übergänge zwischen dem privatrechtlich-gemeinnützigen und dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor fließend sind und bisweilen *hybride* Mischformen existieren (vgl. Kapitel 5.3.2.1). Die Zugehörigkeit der interviewten öffentlichen Einrichtungen zum öffentlichen Kultursektor war dagegen eindeutig und musste somit nicht im Rahmen des Interviews abgefragt werden.

Die folgende Frage zielte darauf ab, die Organisationskultur der Einrichtungen zu beleuchten, denn es ist zu vermuten, dass die Organisationskultur einer Kulturinstitution ihr interorganisationales Beziehungsgeflecht beeinflusst.²⁷² Zur genaueren Überprüfung dieser Annahme wurden in den Leitfaden Fragen integriert, die über den Organisationskulturtyp der interviewten Kulturbetriebe Aufschluss geben. Um den Kulturtyp operationalisieren zu können, wurde auf das in Kapitel 4.1.3 beschriebene Organisationskulturmodell von Cameron/Freeman zurückgegriffen, das bereits in zahlreichen empirischen Untersuchungen angewendet wurde (vgl. u. a. Homburg 1995: 194 f.). Cameron und Freeman konstatieren in diesem Modell die vier Organisationskulturtypen *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchie* und *Markt* und beschreiben diese anhand von vier ausgewählten Merkmalen. Diese Darstellung der vier Kulturtypen kann jedoch nicht unverändert auf den Kulturbetrieb übertragen werden, sondern muss entsprechend an ihn angepasst werden. Die folgende Abbildung zeigt diese Adaption des Organisationskulturmodells von Cameron/Freeman an die Charakteristika des Kulturbetriebs.

²⁷² Betrachtet man in Kapitel 4.1.3 die Abbildung 25, die die vier Kulturtypen *Clan-Kultur*, *Adhocracy-Kultur*, *Hierarchie-Kultur* und *Markt-Kultur* auf den Achsen *Organische Prozesse/Mechanische Prozesse* und *Interne Erhaltung/Externe Positionierung* abbildet, so ist anzunehmen, dass die Organisationskulturen mit einer Betonung der *externen Positionierung* über stärker ausgeprägte interorganisationale Verknüpfungen verfügen. Überträgt man diese Vermutung auf den Kulturbetrieb, so müssten *innovativ-experimentelle Kulturbetriebe* und *Dienstleistungskulturunternehmen* über intensivere Verflechtungen mit anderen Kulturbetrieben verfügen als *genossenschaftlich orientierte* und *hierarchische Kulturbetriebe* (vgl. Abbildung 40 in diesem Kapitel). Ob dies tatsächlich der Fall ist, wird in der empirischen Studie beleuchtet.

Abbildung 40: Organisationskultur-Matrix nach Cameron/Freeman, angepasst an den Kulturbetrieb

Kulturtyp Merkmal	Clan-Typus: Familienbetrieb/ Genossenschaftlich orientierter Kulturbetrieb	Adhocracy-Typus: Innovativ- experimenteller Kulturbetrieb	Hierarchie-Typus: Hierarchischer Kulturbetrieb	Markt-Typus: Dienstleistungskultur- unternehmen
Dominante Eigenschaften	Zusammen- gehörigkeitsgefühl und familiäre Atmosphäre	Dynamik und künstlerische Experimentier- freudigkeit	Standardisierung und Formalisierung	Leistungs- und Marktorientierung
Rolle von Führungskräften	Mentoren	innovativ-kreative Köpfe	Verwalter	Entscheider
Kräfte, die die Organisation zusammenhalten	Loyalität und Tradition	gemeinsame künstlerische Vision	Regeln und Verfahren	Zielorientierung
Strategische Prioritäten	Identifikation der Mitarbeiter mit dem Kulturbetrieb	ständige Weiterentwicklung	Konstanz und reibungslose Abläufe	wirtschaftlicher Erfolg

eigene Darstellung nach Homburg 1995: 195

Die in diesem Organisationskulturschema aufgeführten Merkmale wurden für die Experteninterviews in drei Leitfadenfragen übersetzt. Bei der Auswertung der Interviews wurden jeder dieser drei Fragen vier Antwortkategorien zugewiesen, denen die Aussagen der Gesprächspartner aus den Interviews zugeordnet werden konnten. Diese Kategorien ermöglichten Rückschlüsse auf den dominierenden Kulturtypus der Einrichtungen. Folgende Tabelle stellt diese Operationalisierung des Organisationskulturschemas dar.

Abbildung 41: Operationalisierung des Organisationskulturschemas

Merkmal aus der Organisationskultur-Matrix	Leitfadenfragen	Antwortkategorien
Dominante Eigenschaften	Was zeichnet Ihre Einrichtung aus? Auf was wird in Ihrer Einrichtung ein besonderer Wert gelegt?	<ul style="list-style-type: none"> ○ familiäre Atmosphäre (<i>Clan-Typus</i>) ○ künstlerische Vision (<i>Adhocracy-Typus</i>) ○ reibungslose Abläufe (<i>Hierarchie-Typus</i>) ○ hohe Publikums-/Kundenorientierung (<i>Markt-Typus</i>)
Rolle von Führungskräften	Was sehen Sie als wichtigste Aufgabe von Ihnen persönlich und von anderen leitenden Mitarbeiter in Ihrer Einrichtung?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mentor für die Mitarbeiter (<i>Clan-Typus</i>) ○ kreativ-künstlerischer Gestalter (<i>Adhocracy-Typus</i>) ○ Koordinator und Verwalter (<i>Hierarchie-Typus</i>) ○ Entscheidungsträger (<i>Markt-Typus</i>)
Kräfte, die die Organisation zusammenhalten Strategische Prioritäten	Was ist das oberste Ziel, das Ihre Einrichtung verfolgt?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb (<i>Clan-Typus</i>) ○ ständige Weiterentwicklung des Betriebs (<i>Adhocracy-Typus</i>) ○ konstanter, funktionierender Betrieb (<i>Hierarchie-Typus</i>) ○ wirtschaftlicher Erfolg (<i>Markt-Typus</i>)

eigene Darstellung

Es wurde davon abgesehen, den Gesprächspartnern während des Interviews die jeweiligen Antwortkategorien vorzulegen, um die Vielfalt der Aussagen nicht im Vorfeld einzugrenzen. Im Pretest zeigte sich, dass trotz der offenen Frageform eine Zuordnung der Antworten zu den verschiedenen Kategorien gut möglich ist. Obgleich diese Vorgehensweise insgesamt hilfreiche Informationen zu den vorherrschenden Werte- und Orientierungsmustern der befragten Kulturinstitutionen liefert, ist mit ihr jedoch lediglich eine Annäherung an organisationskulturelle Aspekte möglich. Eine detaillierte Bestimmung der Organisationskultur kann im Rahmen der Studie nicht vorgenommen werden und stellt auch nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit dar.

Am Ende des ersten Fragenblocks wurden die jeweiligen Interviewpartner schließlich nach der Finanzierungsstruktur ihrer Kultureinrichtung gefragt. Insgesamt generierte der Fragenbereich I somit allgemeine Informationen zu den untersuchten Organisationen hinsichtlich Rechtsform, Trägerschaft, Mitarbeiterstruktur, Kunden- bzw. Publikumsstruktur, Zugehörigkeit zu einem Kultursektor, Organisationskultur und Finanzierungsstruktur. Diese Aspekte sind für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung, da zu überprüfen ist, ob die jeweilige Struktur der Kulturbetriebe ihr Vernetzungsverhalten beeinflusst.²⁷³

Die Fragenblöcke II bis V zielten auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbereich und damit auf den Kern des Erkenntnisinteresses ab. Der Fragenblock II zu Verflechtungen der interviewten Einrichtungen mit Kulturbetrieben der jeweils anderen Sektoren eruierte zunächst, mit welchen Kulturinstitutionen ein Interaktionsverhältnis besteht. Daran anschließend wurde überprüft, um welche Art der Verflechtung es sich jeweils handelt und wie sich diese Zusammenhänge konkret äußern. Dabei wurde auf die in Kapitel 4.3 erarbeiteten Grundtypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung*²⁷⁴ und *Personalverflechtung* zurückgegriffen. Der Fragenblock III erkundete die Charakteristika der genannten Interdependenzen. Hierzu verorteten die Interviewpartner zunächst die einzelnen Vernetzungen in einem Arbeitsbereich. Anschließend wurde nach der Intensität der Verflechtungen, der Machtkonstellation innerhalb des Netzwerkes und den Einflussfaktoren, denen die Interaktionsverhältnisse unterliegen, gefragt. Der Entwicklung der Verflechtungen widmete sich der Fragenblock IV. Dabei wurden der Zeitpunkt der Entstehung der Beziehungen, die Absichten, diese fortzuführen bzw. zu beenden, die strategische bzw. operative Natur der Interdependenzen, der Initiator der Vernetzungen und die Rahmenbedingungen, die die Anbahnung der Beziehungen erschwert bzw. begünstigt haben, angesprochen. Der Fragenbereich V thematisierte schließlich die Bedeutung der Verflechtungen für die befragten Einrichtungen, die mit der Aufnahme der Beziehungen verfolgten Ziele sowie die Chancen und Risiken, welche die Vernetzung birgt. In der Interviewsituation wurde die Reihenfolge der Fragenblöcke II bis V nicht strikt eingehalten, sondern es wurde zwischen den Blöcken gesprungen, um einen logischen Gesprächsverlauf zu garantieren.

In den Schlussfragen in Block VI wurde thematisiert, welche Folgen das Beenden bestehender bzw. das Initiieren neuer Verflechtungen für die befragten Kulturorganisationen hätte. Die darauf folgenden

²⁷³ So stellt sich beispielsweise die Frage, ob kleinere Kulturorganisationen aufgrund ihrer geringen Größe stärker vernetzt und stärker auf Partner angewiesen sind als größere Einrichtungen und ob Kultureinrichtungen mit einer introvertierten Organisationskultur weniger Verflechtungen mit anderen Kulturinstitutionen aufweisen als Kultureinrichtungen mit einer extrovertierten Organisationskultur. Ebenso ist es von Interesse, ob die Sektor- und Spartenzugehörigkeit den Verflechtungsgrad einer Kultureinrichtung prägt. Auch die weiteren erhobenen Merkmale können in Bezug zu den Vernetzungsaktivitäten der befragten Einrichtungen gesetzt werden.

²⁷⁴ Die Frage nach Förderbeziehungen wurde für die Interviews mit öffentlichen Kulturinstitutionen umformuliert. Statt der im Gespräch mit privaten Kulturakteuren verwendeten Frage „Wird Ihre Einrichtung von Stuttgarter Kultureinrichtungen gefördert? Wenn ja, von welchen Kultureinrichtungen?“ lautete die Formulierung bei der Befragung öffentlicher Kulturinstitutionen „Fördert Ihre Einrichtung private Stuttgarter Kultureinrichtungen? Wenn ja, welche Kultureinrichtungen?“. Auf diese Weise konnten die unterstützenden Aktivitäten öffentlicher Kulturanbieter für private Kulturakteure beleuchtet werden (siehe hierzu die Interviewleitfäden in Anhang 3 und 4).

letzten beiden Fragen boten den Gesprächspartnern die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Zusammenarbeit von Kultureinrichtungen vorzubringen und diesbezügliche Erwartungen an die Kulturpolitik zu äußern. Dies ermöglicht es, die Ansichten der befragten Kulturakteure als Anregungen für die Schlussfolgerungen dieser Arbeit zu verwenden, welche sich auf Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren sowie auf Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* beziehen (vgl. Kapitel 7).

Da bereits die Ausdrucksweise der Interviewfragen den Gesprächspartner beeinflusst, wurden beim Erstellen des Leitfadens grundsätzliche Regeln berücksichtigt, wie u. a. die Verwendung kurzer, klar und neutral formulierter Fragen und die Vermeidung von Suggestivfragen (vgl. Atteslander 2003: 173 f. und Helfferich 2009: 180). Hinsichtlich der Fragetypen wurden ausschließlich offene Fragen eingesetzt, bei denen die befragten Personen ihre Antworten frei formulieren können (vgl. Atteslander 2003: 161-165). Insbesondere bei der Untersuchung komplexer Phänomene – wie das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb eines ist – bietet sich eine solche Vorgehensweise an, um den Blickwinkel nicht bereits im Vorfeld durch geschlossene Fragen einzugrenzen.

5.3.4 Pretest

Der Leitfaden wurde nach seiner Fertigstellung anhand der von Ullrich aufgestellten Gütekriterien zur Konstruktion eines Fragebogens kritisch überprüft (vgl. Ullrich 1999: 14 f.).²⁷⁵ Anschließend wurde er einem Pretest unterzogen, um eventuelle Unstimmigkeiten aufzudecken und die Praxistauglichkeit der Fragestellungen zu testen. Darüber hinaus diente der Pretest dazu, die Dauer der geplanten Interviews abschätzen zu können und die Interviewsituation zu erproben (vgl. Mayring 2002: 70). Das Testinterview wurde mit einem der Forscherin persönlich bekannten leitenden Mitarbeiter eines Stuttgarter Privattheaters geführt, wodurch ein kritischer und offener Austausch über das Forschungsvorhaben und den Interviewleitfaden möglich war. Ergebnis des Pretests war, dass die angestrebte Interviewdauer von 60 bis 90 Minuten eingehalten werden konnte. Das Testinterview führte zur Streichung einer Interviewfrage²⁷⁶, an einer Frage wurde eine Ergänzung vorgenommen.²⁷⁷ Da der Umfang der notwendigen Modifikationen sehr gering ausfiel, waren weitere Pretests nicht erforderlich.

5.3.5 Durchführung der Experteninterviews

Für die Durchführung der Experteninterviews waren verschiedene Schritte notwendig. Zunächst wurden die potentiellen Gesprächspartner per E-Mail angeschrieben. Mit 27 Zusagen auf 35 versendete Anfragen in der ersten Befragungsphase und 12 Zusagen auf 14 versendete Anfragen in der zweiten Befragungsphase waren die Rückmeldungen zur Teilnahme an der Studie äußerst positiv. Nachdem die Experten ihre Bereitschaft zur Durchführung eines Interviews signalisiert hatten, wurden sie per E-Mail oder telefonisch von der Forscherin kontaktiert, um einen Termin zu vereinbaren. Im Vorfeld des Gesprächs erhielten die Befragten außerdem per E-Mail genauere Informationen über die

²⁷⁵ Ullrichs empfiehlt die Überprüfung eines Interviewleitfadens anhand der vier grundsätzlichen Fragen „Warum wird die Frage gestellt (bzw. der Stimulus gegeben)?“, „Wonach wird gefragt/Was wird erfragt?“, „Warum ist die Frage so (und nicht anders) formuliert?“ und „Warum steht die Frage/der Fragenblock an einer bestimmten Stelle?“ (s. Ullrich 1999: 14 f.).

²⁷⁶ Die Frage „Inwieweit besitzen Sie persönlich Verbindungen zu den genannten Einrichtungen? Sind diese persönlichen Netzwerke eher von Vor- oder Nachteil für die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenzsituation?“ wurde entfernt, da sie bei dem Gesprächspartner Irritationen auslöste und als zu persönlich empfunden wurde. Da diese Frage für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie von untergeordneter Bedeutung ist, konnte sie gestrichen werden.

²⁷⁷ Frage 3 wurde von „Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung derzeit beschäftigt? Wie viele Mitarbeiter sind davon festangestellt, freiberuflich und ehrenamtlich tätig?“ modifiziert in „Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung derzeit beschäftigt? Wie viele Mitarbeiter sind davon festangestellt, freiberuflich, ehrenamtlich oder als geringfügig Beschäftigte tätig?“

Thematik der Studie, den Ablauf des Interviews und die Rahmenbedingungen (z. B. die Möglichkeit zur Anonymisierung des Gesprächs).

Die Interviews der ersten Befragungsphase wurden im Zeitraum 12. Mai 2011 bis 28. Oktober 2011, die Interviews der zweiten Befragungsphase im Zeitraum 29. November 2011 bis 7. März 2012 in den jeweiligen Geschäftsräumen der Gesprächspartner als persönliche *Face-to-Face-Interviews*²⁷⁸ unter Verwendung des Interviewleitfadens durchgeführt. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug dabei 64 Minuten. Die Interviews fanden ohne Zwischenfälle statt und insgesamt bestand eine große Auskunftsbereitschaft der Gesprächspartner hinsichtlich der Vernetzungsaktivitäten ihrer jeweiligen Kultureinrichtung. Dies ist vermutlich teilweise auf die angebotene Anonymisierung des Interviews zurückzuführen, welche letztendlich jedoch nur von sehr wenigen Gesprächspartnern gewünscht wurde.²⁷⁹ Ein weiterer Grund für die Aufgeschlossenheit der Befragten könnte die „*gelockerte Form des neutralen Interviews*“ (s. Atteslander 2003: 152 f.) sein, welche für die Gesprächsführung gewählt wurde. Der Interviewer tritt dabei seriös, ernsthaft und recht zurückhaltend auf und hält sich mit stark zustimmenden bzw. ablehnenden Reaktionen zurück (vgl. Atteslander 2003: 152).²⁸⁰ Es muss berücksichtigt werden, dass die Interviewpartner eventuell *sozial erwünschte* Antworten auf bestimmte Fragen gegeben haben. Im Rahmen von *sozial erwünschten* Antworten äußern die Befragten nicht ihre eigentliche Meinung, da sie befürchten, mit dieser auf Ablehnung zu stoßen, sondern geben Antworten, mit denen sie glauben, auf Zustimmung zu treffen (vgl. Schnell u. a. 2008: 355 f.). Dies könnte in der vorliegenden Studie beispielsweise bei Fragen nach Konkurrenzsituationen und Machtkonstellationen der Fall sein. Im Rahmen der Auswertung der geführten Gespräche muss dieser Effekt berücksichtigt werden.

5.3.6 Aufbereitung der Experteninterviews

Um dem Problem der selektiven Informationsaufnahme durch den Forscher in der Phase der Datenerhebung entgegenzuwirken, ist eine Aufzeichnung des Interviews unerlässlich. Daher wurden alle durchgeführten Interviews im Einverständnis mit den Gesprächspartnern mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgezeichnet. Um eine qualitative Analyse der Interviews durchführen zu können, wurden die Aufnahmen anschließend transkribiert. Es existieren unterschiedliche Verfahren der Transkription, die den Gesprächsverlauf verschieden genau wiedergeben. Je nach Forschungsgegenstand muss somit ein angemessenes Verfahren ausgewählt werden (vgl. Flick 2010: 379). Das *Volltranskript*, welches alle sprachlichen und parasprachlichen Informationen des Interviews enthält, besitzt eine besondere Bedeutung für sprachanalytische Studien (vgl. Flick 2010: 379). Sofern diese detaillierten Informationen für die Fragestellung nicht relevant sind, werden dem *Volltranskript* in der wissenschaftlichen Praxis häufig die *selektive Transkription* und die *Paraphrasierung* vorgezogen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 41). Da sprachliche Details der Interviews auch für die vorliegende Untersuchung nicht entscheidend sind, wurde von *Volltranskripten* abgesehen. Stattdessen wurden *zusammenfassende Protokolle* der Interviews angefertigt. Dabei wurde nicht der gesamte Inhalt des Interviews transkribiert, sondern mittels qualitativer Inhaltsanalyse eine Zusammenfassung der

²⁷⁸ Das persönliche Interview besitzt den Vorteil, dass der Interviewer die Gesprächssituation kontrollieren und der Befragte bei Verständnisproblemen Rückfragen an den Interviewer richten kann. Allerdings besteht die Gefahr, dass der Interviewer das Gespräch unbewusst in eine Richtung lenkt. Daher muss der Forscher stets darauf achten, zwischen einer inhaltlich kompetenten Aktivierung des Dialogs und einem interessiert-zurückhaltenden Interviewstil zu wechseln (vgl. Mayring 2002: 67-72 und Diekmann 2006: 399). Zudem hängt die Bereitschaft des Interviewten, seine fachlichen Einschätzungen und seine persönliche Meinung zu äußern, nicht unwesentlich von äußeren Merkmalen des Interviewers (z. B. Kleidung und Alter) und davon, wie kompetent dieser insgesamt auftritt, ab (vgl. Meuser/Nagel 2009: 52, 54 f. und Diekmann 2006: 399). Diese Einflussfaktoren müssen bei der Auswertung des Materials stets berücksichtigt werden.

²⁷⁹ Siehe hierzu die Kapitel 5.3.2.2 und 5.3.2.4.

²⁸⁰ Gleichzeitig darf die natürliche Gesprächsatmosphäre nicht durch eine völlige Neutralität des Interviewers zerstört werden. Es gilt somit, als Interviewer die richtige Balance zwischen Zurückhaltung und aktiver Gesprächsbeteiligung zu finden (vgl. Atteslander 2003: 152).

Tonbandaufnahme erstellt, wodurch die Fülle des Interviewmaterials bereits bei dessen Aufbereitung reduziert wurde (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 41 und Mayring 2002: 94 f.). Eine derartige Transkription des Datenmaterials kann aufgrund der hohen Komplexität der Methode nur von Personen mit Detailkenntnissen angefertigt werden. Alle Interviews wurden daher von der Forscherin selbst transkribiert, um eine hochwertige Aufbereitung des Materials sowie die von den Interviewpartnern teilweise gewünschte Anonymität sicherzustellen.²⁸¹

5.3.7 Auswertung der Experteninterviews

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, sowohl das Beziehungsgeflecht zwischen den befragten Kultureinrichtungen schematisch darzustellen als auch die einzelnen Beziehungen zwischen den Akteuren zu betrachten. Für die Abbildung des Beziehungsgeflechts wurde auf die Methode der *formalen Netzwerkanalyse*²⁸² zurückgegriffen, welche mittels einer quantitativen Vorgehensweise die Strukturmerkmale der Vernetzungszusammenhänge aufzeigt (z. B. Größe des Netzwerks, Anzahl der Interaktionspartner und Positionierung einzelner Akteure im Netzwerk) (vgl. Kappelhoff 2001: 26, Büschges/Abraham 1997: 211 f. und Jansen 2006: 60 f.). Diese Analyse dient jedoch lediglich der heuristischen Annäherung an die Verflechtungsstrukturen, während die detaillierte Betrachtung der konkreten Beziehungen zwischen den Kulturinstitutionen den Schwerpunkt der Untersuchung darstellt. Für diesen zweiten Schritt wurde die Methode der *qualitativen Netzwerkanalyse* herangezogen, welche anhand einer qualitativen Vorgehensweise die Merkmale der Verflechtungen beleuchtet, etwaige Muster konstatiert und die Voraussetzungen für die Entstehung des Beziehungsgeflechts sowie dessen Auswirkungen, Funktionsweisen usw. untersucht (vgl. Weyer 2000b: 16 f.).²⁸³ Diese Analysephase erfordert eine qualitative Auswertung der Experteninterviews, um die jeweiligen Charakteristika der einzelnen Gespräche festzustellen, Vergleiche zwischen den Interviews zu ziehen und übergreifende Aspekte herauszuarbeiten (vgl. Meuser/Nagel 2002: 80 und Lamnek 2005: 403 f.). Um dies zu erreichen, werden bei der Datenauswertung häufig unterschiedliche Methoden der qualitativen Analyse angewandt, die sich zwar an bereits existierenden methodischen Modellen orientieren, in ihrer Vorgehensweise jedoch an den jeweiligen Forschungsgegenstand angepasst werden (vgl. Glogner 2005: 107). Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde ein spezifischer Ansatz zur Auswertung des empirischen Materials entwickelt. In ihn flossen verschiedene qualitative Auswertungsverfahren ein,²⁸⁴ wobei insbesondere die *qualitative Inhaltsanalyse* nach Mayring als Orientierung diente (vgl. Mayring 2008). Bei dieser Vorgehensweise filtert der Forscher eine Struktur aus dem Interviewmaterial heraus, indem er ein Kategoriensystem anwendet, das zunächst deduktiv aus der Forschungsfrage abgeleitet und im Laufe der Arbeit unter Rückgriff auf die empirischen Daten induktiv erweitert und angepasst wird (vgl. Mayring 2008: 74 f.). Die *qualitative Inhaltsanalyse* eignet sich insbesondere für die theoriegeleitete Bearbeitung von großen Textmengen (vgl. Mayring 2002: 121 und Flick 2010: 475) und damit auch für die vorliegende Studie.²⁸⁵ Ein weiterer Vorteil der inhaltsanalytischen Vorgehensweise im Vergleich zu anderen Analysemethoden ist die Interpretation der empirischen Daten in ihrem jeweiligen Kontext (vgl. Mayring 2008: 42). Dies ist für die vorliegende Untersuchung sehr bedeutsam, da auf

²⁸¹ Auf Anfrage können die Interviewprotokolle bei der Autorin eingesehen werden.

²⁸² Siehe vertiefend zur *formalen Netzwerkanalyse* u. a. Windeler 2001: 91-101, Kappelhoff 2001: 26, Büschges/Abraham 1997: 211 f., Jansen 2006: 59ff, 75, Holzer 2009: 669 f. und Pfeffer 2008: 227 f..

²⁸³ Während sich die *formale Netzwerkanalyse* mit der Erfassung und Beschreibung objektiv feststellbarer formaler Beziehungsstrukturen beschäftigt, widmet sich die *qualitative Netzwerkanalyse* dem substantiellen Gehalt der Beziehungen. Siehe vertiefend hierzu Scherer 2006: 36 f., Weyer 2000b: 14-17 und Kappelhoff 2001: 40 f..

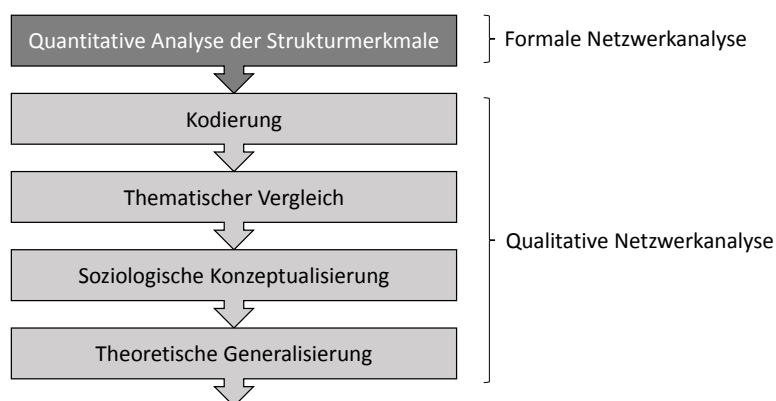
²⁸⁴ Einen Überblick über gängige Auswertungsverfahren liefert u. a. Mayring (vgl. Mayring 2002: 103-133).

²⁸⁵ Siehe hierzu auch die vergleichende Darstellung verschiedener Methoden der Textinterpretation bei Flick 2010: 477 f..

Gesprächsmaterial einer äußerst vielfältigen Stichprobe zurückgegriffen wird und die Rahmenbedingungen für jede der befragten Kultureinrichtungen somit sehr spezifisch sind.

Um die zahlreichen Informationen aus den Gesprächen in der vorliegenden Untersuchung handhabbar zu machen, waren mehrere Auswertungsschritte notwendig. Zunächst wurden alle Protokolle mehrmals durchgelesen, um einen Überblick über das Gesamtmaterial zu bekommen. Anschließend wurde im Rahmen der *Kodierungsphase* die Sequenzialität der Texte aufgelöst, indem die Interviews thematisch segmentiert wurden. Auf diese Weise konnten einzelne Textpassagen bestimmten Oberthemen und darunter gruppierten Unterthemen zugeordnet werden.²⁸⁶ Dieses zuvor deduktiv aus der Forschungsfrage abgeleitete Kategoriensystem wurde während des Kodierprozesses permanent am Ausgangsmaterial überprüft und angepasst, bis schließlich ein schlüssiger Gesamtkodierplan für das komplette Interviewmaterial vorlag. Während der Kodierarbeiten wurde berücksichtigt, dass sich Aussagen nicht nur auf eine, sondern auch auf mehrere Kategorien beziehen können. Außerdem wurden auffällige Textstellen mit Anmerkungen versehen und in Zusammenhang stehende Passagen miteinander verknüpft. Im nächsten Schritt wurde ein *thematischer Vergleich* vorgenommen, indem die sich auf die gleiche Thematik beziehenden Passagen aller geführten Interviews miteinander verglichen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviews festgestellt und teilweise bereits für bestimmte Themen Typologien gebildet wurden. Im Rahmen der darauf folgenden *soziologischen Konzeptualisierung* wurden Grundtendenzen konstatiert und die Struktur des Expertenwissens wurde ermittelt. Eine letzte Stufe des Auswertungsprozesses des empirischen Materials stellte schließlich die *theoretische Generalisierung* dar. In diesem Schritt wurden die empirisch generalisierten Zusammenhänge ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen beleuchtet und es wurden entsprechende Typologien und Theorien entwickelt (vgl. Meuser/Nagel 2002: 86-89, Mayring 2002: 101, Lamnek 2005: 404 und Meuser/Nagel 2009: 57). Die beschriebenen Arbeitsschritte sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 42: Arbeitsschritte zur Auswertung der Experteninterviews



eigene Darstellung

Im Verlauf der gesamten Auswertung wurde darauf geachtet, die Äußerungen der Befragten stets im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Verortung zu interpretieren (vgl. Meuser/Nagel 2009: 56). Dadurch konnte vermieden werden, dass die Aussagen der Interviewpartner als isolierte Einzelmeinungen auftreten. Zudem wurde neben den extrahierten Themenblöcken weiterhin auf die

²⁸⁶ So wurden beispielsweise alle Antworten auf die Frage „Sind Ihre Einrichtung und die Partnerorganisation in der Zusammenarbeit gleichberechtigt oder ist einer der Partner federführend?“ der Kategorie „Machtkonstellation“ zugeordnet und je nach Aussage den Unterthemen „gleichberechtigte Zusammenarbeit“, „die eigene Einrichtung dominiert“ und „die Partnereinrichtung dominiert“ zugewiesen. Dieses Ordnungsschema wird meist als *Kategoriensystem* oder als *deskriptives System* bezeichnet und unterscheidet die qualitative Inhaltsanalyse von stärker hermeneutisch geprägten Vorgehensweisen (vgl. Mayring 2002: 99f, 114 und Meuser/Nagel 2002: 85 f.).

vollständigen Interviewprotokolle zurückgegriffen, um die Kontextualisierung im Forschungsprozess garantieren zu können (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 40-45). Für die Strukturierung der Daten im Rahmen der Auswertung der Interviews wurde die Software *MAXQDAplus* verwendet.²⁸⁷

5.4 Fazit

Dieses Kapitel hat verdeutlicht, wie die empirische Untersuchung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* ausgehend von der These der vorliegenden Arbeit und den dazugehörigen Untersuchungsfragen konzipiert wurde. Dabei wurde die Methodenauswahl begründet und der Forschungsablauf vorgestellt.

Da die Analyse von interorganisationalen Beziehungen einen Zugang zu detaillierten und äußerst komplexen organisationsinternen Informationen verlangt, wurden in der empirischen Studie qualitative Methoden quantitativen Ansätzen vorgezogen. Als qualitatives Erhebungsinstrument wurde das *problemzentrierte Experteninterview* mit leitenden Mitarbeitern aus Kultureinrichtungen aller drei Sektoren gewählt. Um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den Akteuren der verschiedenen Kultursektoren auf konzentrierte Weise abbilden zu können, musste eine Einschränkung auf einen bestimmten Untersuchungsraum erfolgen. Die Wahl fiel hierbei auf Stuttgart, da der Standort über eine Vielzahl von bedeutenden Kultureinrichtungen unterschiedlichster Größe und Ausprägung verfügt und von der Existenz enger Verflechtungen zwischen diesen auszugehen ist. Die empirische Studie beinhaltete zwei Interviewphasen. Für die erste Befragungsphase wurde eine deduktive Stichprobenziehung aus dem privaten Kultursektor durch eine Vorabfestlegung der Samplestruktur vorgenommen. Dabei wurde der Fokus auf die Sparten Musik (Klassik und Jazz), Darstellende Kunst und Bildende Kunst gerichtet. Aus den Ergebnissen der Interviews der ersten Phase wurde abgeleitet, welche Kulturinstitutionen aus dem öffentlichen Kulturbetrieb für die weitere Befragung relevant waren und somit in die Stichprobe für die zweite Befragungsphase einbezogen wurden. Die dem Untersuchungsgegenstand angemessene Form der Datenaufbereitung war die Transkription der Interviews als *zusammenfassende Protokolle* durch die Forscherin. Auf diese Weise konnte eine hochwertige Aufbereitung der Daten garantiert werden und es fand bereits in diesem Stadium eine Reduktion des Materials und eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten der Interviews statt. Im Rahmen der Datenauswertung wurde für die schematische Darstellung des Beziehungsgeflechts auf die *formale Netzwerkanalyse* zurückgegriffen, welche mittels einer quantitativen Vorgehensweise die Strukturmerkmale der Vernetzungszusammenhänge abbildet. Dies diente jedoch lediglich der heuristischen Annäherung an die Verflechtungsstrukturen. Den Schwerpunkt der Datenanalyse bildete die *qualitative Netzwerkanalyse*, welche die Merkmale der Verflechtungen beleuchtet, etwaige Muster konstatiert und die Voraussetzungen für die Entstehung des Beziehungsgeflechts sowie dessen Auswirkungen und Funktionsweisen untersucht. Hierbei wurde insbesondere auf Methoden der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring zurückgegriffen. Gemäß dem Übersichtsschema von Mayring (vgl. Mayring 2002: 134) kann das Forschungsdesign dieser Studie somit wie folgt zusammengefasst werden:

²⁸⁷ Auf Anfrage kann die Auswertung der qualitativen Daten bei der Autorin eingesehen werden.

Abbildung 43: Übersicht über das verwendete Forschungsdesign

Aspekte des Forschungsdesigns	in der vorliegenden Studie verwendete Methode
Art des Forschungsdesigns	qualitative Evaluation
Erhebungstechnik	problemzentrierte Experteninterviews
Datenaufbereitung	zusammenfassende Protokolle
Datenauswertung	überwiegend qualitative Inhaltsanalyse (<i>qualitative Netzwerkanalyse</i>), vereinzelt quantitative Ansätze (<i>formale Netzwerkanalyse</i>)

eigene Darstellung

Anschließend an die Darstellung und Begründung des Forschungsdesigns in diesem Kapitel findet im nun folgenden Kapitel die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Studie statt.

6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Studie dargelegt, um Erkenntnisse hinsichtlich der in Kapitel 5.1 aufgestellten Untersuchungsfragen zu gewinnen. Die Ergebnisse werden dabei stets mit den in Kapitel 2 bis 5 dargestellten begrifflichen und deskriptiven Grundlagen verknüpft. Unter Rückgriff auf die *formale Netzwerkanalyse*²⁸⁸ wird zunächst eine Analyse der Grobstruktur des Beziehungsgeflechts vorgenommen (Kapitel 6.1 bis 6.4). Anhand dieser überwiegend quantitativen Vorgehensweise werden Strukturmerkmale wie Größe des Netzwerks, Anzahl der Interaktionspartner und Positionierung einzelner Akteure im Netzwerk beleuchtet, um sich den Verflechtungsstrukturen heuristisch anzunähern. Dabei werden die Akteure des Beziehungsgeflechts betrachtet, die Typen von Beziehungen innerhalb des Netzwerks beschrieben, die Organisationsmerkmale der befragten Kultureinrichtungen sowie deren Relevanz für die Vernetzungsaktivitäten skizziert und die sparten- und sektorenbezogenen Spezifika des Netzwerks dargestellt.

Im Anschluss an diese vornehmlich quantitative Betrachtung des Beziehungsgeflechts werden im Rahmen von Detailanalysen die Vernetzungen der befragten Einrichtungen mit anderen Kultureinrichtungen anhand qualitativer Methoden untersucht, um ausgehend davon spartenspezifische und spartenübergreifende Beziehungsmodelle der Akteure der drei Kultursektoren zu entwickeln (Kapitel 6.5). Darauf folgend findet in Kapitel 6.6 eine qualitative Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews hinsichtlich der Einflussfaktoren, der Entwicklung und der Bedeutung der interorganisationalen Beziehungen statt. Ebenso werden die von den Gesprächspartnern geäußerten Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen gesammelt dargestellt (Kapitel 6.7). Ausgehend von den Ergebnissen der empirischen Studie wird anschließend die Einbindung der spezifischen Typen von Kultureinrichtungen in das Beziehungsgeflecht dargelegt (Kapitel 6.8) und die Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kulturbetriebe für Akteure des privatwirtschaftlichen Kultursektors erläutert (Kapitel 6.9). Diese Ausführungen stützen sich auf das empirisch untersuchte Beziehungsgeflecht und sind daher nur begrenzt generalisierbar. In Kapitel 6.10 werden die Ergebnisse im Kontext der Forschungsthese und der Untersuchungsfragen im Überblick dargestellt.

Es muss an dieser Stelle betont werden, dass die vorliegende Studie die jeweiligen Netzwerke der Akteure nicht vollständig erfassen kann. Dies liegt daran, dass die Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen meist sehr vielfältig sind und die Interviewpartner daher – obwohl in der Leitungsebene tätig – häufig selbst keinen vollständigen Überblick über die Zusammenhänge haben. Hinzu kommt die zeitliche Beschränkung des Interviews, welche eine umfassende Beschreibung des gesamten Netzwerks durch den Befragten in der Regel nicht zulässt. Nichtsdestotrotz bildet das Experteninterview die geeignete Erhebungsform für die vorliegende Studie.²⁸⁹ Die beschriebenen Einschränkungen konnten in Kauf genommen werden, da es das Ziel der Studie ist, das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb in explorativer Form zu erkunden und es nicht absolut dargestellt werden soll. Des Weiteren ist zu betonen, dass die Vernetzungsaktivitäten der befragten Akteure sehr individuell sind. Deshalb sind die Ergebnisse, welche segmentiert für bestimmte Gruppen der untersuchten Kultureinrichtungen dargestellt sind (z. B. Segmentierung nach Sparten und Sektoren in Kapitel 6.4 und 6.5), lediglich als Annäherung an die tatsächlichen Zusammenhänge zu verstehen. Die Ergebnisse der empirischen Studie gelten grundsätzlich für den Stuttgarter Kulturbetrieb, können

²⁸⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 5.3.7.

²⁸⁹ Siehe hierzu Kapitel 5.2.

jedoch über ihn hinaus Gültigkeit beanspruchen, soweit es gelungen ist, allgemeine Aspekte des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb herauszuarbeiten wie beispielsweise in Kapitel 6.8. und 6.9.

6.1 Akteure des Beziehungsgeflechts

Fasst man die Aussagen zu Vernetzungspartnern aus den 39 Interviews zusammen, so ergibt sich ein Gesamtnetzwerk von 141 Kulturinstitutionen, welche überwiegend in Stuttgart und vereinzelt in den übrigen Landkreisen der Region Stuttgart ansässig sind. Von diesen Einrichtungen gehören 34 dem öffentlichen Kultursektor an, 62 dem privatrechtlich-gemeinnützigen und 41 dem privatwirtschaftlich-kommerziellen. Vier der Akteure, welche im Rahmen der qualitativen Studie befragt worden sind, ordnen sich einer *hybriden* Form zwischen privatrechtlich-gemeinnützig und privatwirtschaftlich-kommerziell zu. Da die empirische Erhebung auf Interviews mit Vertretern aus den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst beruht, dominieren diese Sparten im Gesamtnetzwerk deutlich: 47 Einrichtungen stammen aus dem Musikbetrieb, 32 Einrichtungen aus der Darstellenden Kunst und 37 Einrichtungen aus dem Kunstbetrieb. Des Weiteren sind die Felder Museumsbereich (8 Einrichtungen), Literatur (5 Einrichtungen), Bibliothekswesen (4 Einrichtungen), Film (2 Einrichtungen), Archivwesen (1 Einrichtung), kulturelle Jugendarbeit (1 Einrichtung) und Rundfunk (1 Einrichtung) vertreten. Zwei der Akteure konnten keiner bestimmten Sparte zugewiesen werden.²⁹⁰ Eine Übersicht über die 141 Kultureinrichtungen des Netzwerks ist in Anhang 7 zu finden.

Innerhalb des Netzwerks können Kulturorganisationen ausgemacht werden, welche eine besonders zentrale Position einnehmen. Die Bestimmung der Position einer Kultureinrichtung innerhalb des Beziehungsgeflechts basiert darauf, von wie vielen Akteuren diese als Vernetzungspartner genannt wurde.²⁹¹ Viele der von den Gesprächspartnern erwähnten Kulturinstitutionen sind nur mit sehr wenigen weiteren Einrichtungen verflochten.²⁹² Einige Akteure treten jedoch durch eine starke Einbindung in das Netzwerk hervor. Die zentrale Position innerhalb des Beziehungsgeflechts nimmt dabei das *Theaterhaus Stuttgart* ein, welches in zwölf Interviews zur Sprache kam. Der privatrechtlich-gemeinnützige Theaterbetrieb mit eigenem Schauspiel- und Tanzensemble und spartenübergreifendem Programm ist mit verschiedensten Kultureinrichtungen aus dem Musik-, Theater- und Literaturbereich in vielfältiger Weise verbunden. Das *Theaterhaus Stuttgart* verfügt über mehrere Veranstaltungssäle unterschiedlicher Größe, welche von Kulturveranstaltern und Kulturschaffenden angemietet werden können. Ein Großteil der Verflechtungen ist auf dieses Vermietungsgeschäft zurückzuführen. Ein weiterer wichtiger Akteur innerhalb des untersuchten Netzwerks ist die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, welche als Geschäftspartner, Kooperationspartner und Förderer (z. B. durch Bereitstellung von Instrumenten, Technik und Räumlichkeiten) von privaten und öffentlichen Kulturbetrieben auftritt. Zudem fungiert die Hochschule im Rahmen von Personalverflechtungen als zusätzlicher Arbeitgeber für Mitarbeiter einiger der befragten Organisationen. Ähnlich gut vernetzt ist das öffentliche Kunstmuseum *Staatsgalerie Stuttgart*. Die Verknüpfungen beruhen insbesondere auf fachlichem Austausch, Kooperationsprojekten und Personalverflechtungen mit Kunstinstitutionen sowie auf Geschäftsbeziehungen zu Kunstbuchverlagen und zu Restaurierungsateliers, beschränken sich jedoch nicht nur auf den Kunstbetrieb, sondern beziehen sich auch auf Einrichtungen aus dem Musik- und

²⁹⁰ Diese beiden Einrichtungen sind die *Volkshochschule Stuttgart* und die Besucherorganisation *Kulturgemeinschaft Stuttgart*.

²⁹¹ Da nicht alle der 141 Netzwerkakteure befragt wurden, können die Aussagen der 39 Interviews hinsichtlich der eigenen Vernetzungsaktivitäten (*ausgehende Beziehungen*) nicht herangezogen werden, da diese 39 Einrichtungen damit mehr Netzwerkpartner aufweisen würden als die nicht befragten Institutionen. Die geeignete Vorgehensweise ist daher, ausschließlich auf *eingehende Beziehungen* zurückzugreifen, um die Zentralität der Kultureinrichtungen zu bestimmen.

²⁹² 124 der Netzwerkakteure verfügen über Beziehungen zu lediglich ein bis zwei Kultureinrichtungen.

Theaterbereich. Auch das *Staatstheater Stuttgart* mit seinen Sparteneinrichtungen *Staatsoper Stuttgart*, *Schauspiel Stuttgart* und *Stuttgarter Ballett* ist ein wichtiger Akteur innerhalb des Netzwerks und wird v. a. im Kontext von Förderbeziehungen (v. a. Kostümverleih, Technikverleih, fachliche Beratung und Bereitstellung von Proberäumen), Kooperationen und Personalverflechtungen erwähnt. Weitere häufig genannte Kulturinstitutionen sind der *Württembergische Kunstverein*, dessen *Open-Source-Ansatz* gegenüber der freien Kunstszene die Basis für die Vernetzung des Vereins darstellt, die gemeinnützige *Internationale Bachakademie Stuttgart*, welche insbesondere im Rahmen ihrer Konzerttätigkeit mit Musikinstitutionen zusammenarbeitet, das privat getragene *Alte Schauspielhaus* (v. a. künstlerischer Austausch, Marketingkooperationen, Personalverflechtungen und Unterstützung anderer Theater mit Technik, Kostümen und Material) und das öffentliche *Kunstmuseum Stuttgart* (v. a. Personalverflechtungen und loser Austausch). All diese Kulturinstitutionen stammen aus dem öffentlichen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor, womit deutlich wird, dass staatlich getragene und intermediäre Strukturen eine wichtige Rolle innerhalb des untersuchten Netzwerks spielen.

Des Weiteren können die befragten Akteure gemäß ihrem Vernetzungsverhalten in Einrichtungen gruppiert werden, welche in spezifischen Nischen tätig sind – wie z. B. im Jazzbereich oder in der Alten Musik – und auch vornehmlich mit Kulturinstitutionen aus diesem Bereich interagieren,²⁹³ in Einrichtungen, welche insbesondere in ihre eigene Sparte eingebunden sind,²⁹⁴ in Einrichtungen, welche Kontakte in verschiedene Kultursparten besitzen²⁹⁵ und in Einrichtungen, welche v. a. als Auftragnehmer von Institutionen aus dem Museumsbereich und dem Galeriewesen fungieren.²⁹⁶

6.2 Typen von Beziehungen innerhalb des Beziehungsgeflechts

In dem untersuchten Beziehungsgeflecht existieren alle im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgestellten Beziehungstypen, also *Markttransaktionen*, *Kooperationsbeziehungen*, *Personalverflechtungen*, *Förderbeziehungen* und *Konkurrenzbeziehungen*. Im Gesamtnetzwerk sind Kooperationen dabei am stärksten ausgeprägt (103 Verflechtungen), gefolgt von Markttransaktionen (91 Verflechtungen). Weniger häufig treten Personalverflechtungen (50 Verflechtungen) und Förderbeziehungen (33 Verflechtungen) auf.²⁹⁷ Konkurrenten werden nur von wenigen Interviewpartnern namentlich genannt. Dies muss jedoch nicht darin begründet sein, dass keine Konkurrenzsituationen existieren, sondern kann auch darauf zurückzuführen sein, dass die Gesprächspartner im Rahmen des Interviews mit Aussagen hinsichtlich Konkurrenzsituationen teilweise zurückhaltend waren.²⁹⁸

Insgesamt bestehen Marktbeziehungen innerhalb des Gesamtnetzwerks in etwa gleichermaßen zu Kultureinrichtungen aus allen Kultursektoren, während Kooperationen hauptsächlich mit Partnern aus dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Kulturbetrieb existieren. Hinsichtlich Personalverflechtungen sind die befragten Einrichtungen v. a. mit gemeinnützigen Akteuren verknüpft,

²⁹³ Dies sind die Einrichtungen *Jazzclub KISTE*, *Il Gusto Barocco* und der Notenverlag für Alte Musik.

²⁹⁴ Dies sind die Einrichtungen *Jazz Open Stuttgart*, *AB-Culture Musikagentur*, *TACET Musikproduktion*, *Tritonus Musikproduktion*, *Stuttgarter Philharmoniker*, *Galerie Schacher*, *Galerie der Stadt Esslingen*, das private Kunstmuseum (Name wurde anonymisiert), *Kunsthau Schill*, die private Kunstschule (Name wurde anonymisiert), *Friedrichsbau Varieté Stuttgart*, *TheaterAkademieStuttgart*, *Schauspiel Stuttgart*, *Ensemble Materialtheater*, *art connexion* und *New York City Dance School*.

²⁹⁵ Dies sind die Einrichtungen *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach*, *Stuttgarter Musikschule*, *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, *widemusic*, *StuttgartKonzert*, *Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart*, *Staatsgalerie Stuttgart*, *Interventionsraum*, *Theaterhaus Stuttgart*, *Renitenztheater Stuttgart* und *Dein Theater*.

²⁹⁶ Dies sind die Einrichtungen *Hatje Cantz Verlag*, das Restaurierungsatelier (Name wurde anonymisiert) und *Büro von Jacobs*.

²⁹⁷ Die Anzahl der Verflechtungen beruht auf der Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.

²⁹⁸ Siehe hierzu die Ausführungen zu sozial erwünschten Antworten in Kapitel 5.3.5.

in geringerem Maße jedoch auch mit öffentlichen Kulturinstitutionen. Als Förderer und Unterstützer treten innerhalb des Beziehungsgeflechts insbesondere öffentliche Einrichtungen auf, bisweilen jedoch auch gemeinnützige Kulturakteure.

Die Beziehungstypen *Markttransaktionen*, *Kooperationsbeziehungen*, *Personalverflechtungen*, *Förderbeziehungen* und *Konkurrenzbeziehungen* können anhand des in Kapitel 4.3.1 entwickelten *Grundmodells interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb* dargestellt werden. Dieses Modell differenziert dabei für jeden Beziehungstyp, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Betrachtet man die Ergebnisse der empirischen Studie vor dem Hintergrund dieses Modells, so kann festgestellt werden, dass bestimmte Felder des Schemas kaum oder gar nicht abgedeckt werden, wie die folgende Abbildung veranschaulicht. Die in den empirischen Daten häufig nachgewiesenen Beziehungsarten sind dabei in schwarzer Schrift und die kaum nachgewiesenen Beziehungsarten in grauer Schrift hervorgehoben, während die nicht vorhandenen Beziehungsarten in grauer durchgestrichener Schrift abgebildet sind.

Abbildung 44: Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb, angewandt auf die empirische Untersuchung

Ebene Beziehungsgrundtyp	<i>monetäre Ebene</i>	<i>physisch- infrastrukturelle Ebene</i>	<i>inhaltliche Ebene</i>
<i>Markttransaktion</i>	Transaktion auf der Basis einer monetären Gegenleistung	Transaktion auf der Basis einer Gegenleistung in Form von Sachmitteln oder Infrastruktur	nicht monetärer Leistungsaustausch durch Wissenstransfer
<i>Kooperationsbeziehung</i>	gemeinsame Finanzierung von Projekten	gemeinsame Nutzung der Sachmittel bzw. Infrastruktur	inhaltlich-fachlicher Austausch
<i>Konkurrenzbeziehung</i>	Rivalität auf einem gemeinsamen Markt	Nutzung derselben knappen Sachmittel bzw. Infrastruktur	Benchmarking, illegaler Wissenstransfer (<i>Ideenraub</i>)
<i>Förderbeziehung</i>	monetäre Förderung	Bereitstellung von Sachmitteln bzw. Infrastruktur	Vermittlung von Fachwissen und Know-how
<i>Personalverflechtung</i>	mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse	räumliche Zusammenarbeit von Mitarbeitern verschiedener Einrichtungen	unentgeltliche Tätigkeiten

eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt, dass Markttransaktionen nahezu ausschließlich auf der monetären Ebene auftreten. Es kommt zwischen den Akteuren kaum zu Transaktionen auf Basis einer materiellen oder infrastrukturellen Gegenleistung und kaum zu einem nicht monetären Wissenstransfer. Im Kontext von Kooperationen bringen die Partner seltener Mittel finanzieller Art ein, sondern vielmehr Sachmittel, Infrastruktur und Fachwissen. Die genannten Konkurrenzen beziehen sich überwiegend auf den Wettbewerb auf einem gemeinsamen Markt, sowohl hinsichtlich des Publikums als auch bzgl. öffentlicher Fördermittel. Konkurrenzsituationen aufgrund der Nutzung derselben knappen Sachmittel

bzw. Infrastruktur existieren innerhalb des Netzwerks nicht und eine Rivalität auf inhaltlicher Ebene konnte kaum festgestellt werden. Privat getragene Kultureinrichtungen werden durch andere Kulturinstitutionen insbesondere auf der physisch-infrastrukturellen Ebene gefördert, indem Sachmittel und Infrastruktur bereitgestellt werden. Ebenso findet gelegentlich eine Vermittlung von Fachwissen und Know-how statt, während eine monetäre Unterstützung innerhalb des untersuchten Beziehungsgeflechts nicht auftritt. Bei den Personalverflechtungen handelt es sich um mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse, d. h. die gleichzeitige berufliche Tätigkeit eines Mitarbeiters auch für eine andere Einrichtung, und um Tätigkeiten ehrenamtlichen Engagements.

6.3 Organisationsmerkmale als Einflussfaktor für die Vernetzungsaktivitäten von Kultureinrichtungen

Um Informationen über die Organisationsmerkmale der an der Studie teilnehmenden Kultureinrichtungen zu erhalten, wurde zu Beginn jedes Gesprächs nach der Organisationsstruktur und -kultur der jeweiligen Einrichtung gefragt (siehe im Interviewleitfaden Frage 1 bis 7).²⁹⁹ Anhand dieser Informationen konnte festgestellt werden, ob Merkmale wie Sparte, Sektor, Größe, Wertschöpfungsstufe, Rechtsform, Publikumsstruktur, Finanzierungsstruktur und Organisationskultur das Vernetzungsverhalten von Kulturinstitutionen beeinflussen.³⁰⁰

Sektorzugehörigkeit

Die befragten Einrichtungen können nach ihrer Sektorzugehörigkeit unterteilt werden. Dabei lassen sich von den 39 Institutionen 12 dem öffentlichen Kulturbetrieb zuordnen, 16 dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Sektor, 7 dem gemeinnützigen Kulturbereich und 4 einer *hybriden* Form, welche sich zwischen den Polen hoher Selbsterwirtschaftungsgrad und nicht gewinnorientierte Arbeitsweise bewegt.³⁰¹ Die Sektorzugehörigkeit der Institutionen hat einen entscheidenden Einfluss auf ihre Vernetzungsaktivitäten. So sind beispielsweise die Vernetzungen, welche von den Akteuren des privatrechtlich-gemeinnützigen Sektors ausgehen, im Durchschnitt am zahlreichsten. Deutlich weniger Verflechtungen nennen die Interviewpartner des privatwirtschaftlich-kommerziellen und des öffentlichen Sektors.³⁰² Auf die Aufzählung weiterer sektorenspezifischer Ausprägungen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da sich Kapitel 6.4.2 diesen Charakteristika in ausführlicher Form widmet.

Spartenzugehörigkeit

Des Weiteren können die untersuchten Kultureinrichtungen nach Sparten gruppiert werden. 13 Institutionen gehören der Sparte Musik an, 10 der Sparte Darstellende Kunst, 12 der Sparte Bildende Kunst, zwei dem Museumsbereich, eine dem Bibliothekswesen und eine dem öffentlichen Rundfunk.³⁰³ Die Spartenzugehörigkeit ist für die Vernetzung der Einrichtungen mit anderen

²⁹⁹ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

³⁰⁰ Eine Übersicht über die Segmentierung der Interviewpartner nach diesen Organisationsmerkmalen ist in Anhang 6 zu finden.

³⁰¹ Siehe zu der in dieser Arbeit verwendeten Definition der Kultursektoren Kapitel 2.2.4.

³⁰² Das Beziehungsgeflecht, welches von den 16 privatwirtschaftlich-kommerziellen Einrichtungen ausgeht, besteht aus 76 Netzwerkakteuren, welche über 105 Beziehungen miteinander verbunden sind. Die Interviewpartner nannten somit durchschnittlich 6,6 Vernetzungen zu konkreten Kultureinrichtungen. Ausgehend von 12 Interviews mit Vertretern des öffentlichen Kulturbetriebs kann ein Beziehungsgeflecht von 62 Akteuren, zwischen denen 76 Verflechtungen bestehen, dargestellt werden. Damit nannten die Interviewpartner aus dem öffentlichen Kultursektor durchschnittlich 6,3 Vernetzungen zu konkreten Kultureinrichtungen. Auf der Grundlage von 7 geführten Interviews mit privatrechtlich-gemeinnützigen Einrichtungen kann ein Netzwerk skizziert werden, welches aus 44 Vernetzungspartnern besteht, die über 73 Beziehungen miteinander verflochten sind. Im Durchschnitt verfügt somit jeder Interviewpartner über 10,4 Beziehungen zu Kulturinstitutionen in der Region Stuttgart.

³⁰³ Da sich die Stichprobe der ersten Befragungsphase auf die Sparten *Musik*, *Darstellende Kunst* und *Bildende Kunst* konzentriert (vgl. Kapitel 5.3.2.1), gehören die meisten der befragten Institutionen einer dieser Sparten an. In der zweiten Befragungsphase kamen lediglich jeweils eine Kulturinstitution aus dem Bibliothekswesen und dem Rundfunk sowie zwei Kulturbetriebe aus dem Museumsbereich hinzu, während die übrigen Einrichtungen den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst zugeordnet werden konnten.

Kulturinstitutionen relevant. So sind beispielsweise die Verflechtungen in den Sparten Musik und Darstellende Kunst zahlreicher als jene in der Bildenden Kunst.³⁰⁴ Von der Nennung weiterer spartenspezifischer Ausprägungen wird hier abgesehen, da Kapitel 6.4.1 diese Zusammenhänge ausführlich erläutert.

Rechtsform

Ein weiteres Organisationsmerkmal ist die Rechtsform. Die befragten Kulturinstitutionen aus dem öffentlichen Bereich werden als Anstalt des öffentlichen Rechts, als Eigenbetrieb, als öffentlich-rechtliche Körperschaft oder als Regiebetrieb geführt, während bei den privat getragenen Einrichtungen die Rechtsformen Einzelfirma, GbR, GmbH, Stiftung und eingetragener Verein auftreten. Zwischen den jeweiligen Rechtsformen der befragten Einrichtungen und ihrem Vernetzungsverhalten kann kein Zusammenhang festgestellt werden, der über die getrennte Betrachtung der drei Kultursektoren hinausgeht. So unterscheidet sich lediglich das Netzwerk von Institutionen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform von den Vernetzungsaktivitäten der Betriebe in privatrechtlicher Rechtsform. Diese Beobachtung kann jedoch mit der sektorenspezifischen Betrachtung der Beziehungsgeflechte gleichgesetzt werden, da die in der vorliegenden Studie betrachteten Kulturinstitutionen in öffentlich-rechtlicher Rechtsform dem öffentlichen Kultursektor und die untersuchten Einrichtungen in privatrechtlicher Rechtsform den beiden privaten Kultursektoren zugeordnet werden können.

Mitarbeiterstruktur

Die befragten Kulturorganisationen lassen sich ebenso hinsichtlich ihrer Mitarbeiterstruktur segmentieren. Es wurden dabei sowohl Informationen zur Anzahl der Mitarbeiter als auch zu ihren jeweiligen Beschäftigungsverhältnissen eingeholt. Insgesamt ist es jedoch kaum möglich, exakte Daten hierzu zu ermitteln, da die häufig projektbezogene und vernetzte Arbeitsweise im Kulturbetrieb kein eindeutiges Bild ermöglicht. Dennoch kann eine grobe Einteilung der untersuchten Einrichtungen hinsichtlich der Mitarbeiterstruktur vorgenommen werden. Der Großteil der interviewten Kultureinrichtungen besteht demnach aus zwei bis neun Mitarbeitern. Diese Einrichtungen werden ausschließlich in privater Trägerschaft geführt.³⁰⁵ Die Stichprobe enthält zudem Kulturunternehmen, welche keine Mitarbeiter beschäftigen und somit nur aus dem jeweiligen Inhaber bestehen. Des Weiteren haben einige der Kulturinstitutionen zwischen 30 und 100 Mitarbeiter. Diese Kulturbetriebe stammen sowohl aus dem öffentlichen als auch aus dem privaten Sektor. Im Größenbereich von mehr als 100 Beschäftigten sind ausschließlich öffentliche Kulturinstitutionen zu verorten. Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter einer Einrichtung und ihrem Vernetzungsverhalten ist kein Zusammenhang festzustellen. Die Vermutung, dass eine Kulturinstitution mit vielen Mitarbeitern aufgrund der höheren personellen Ressourcen im Stande ist, Beziehungen zu einer größeren Anzahl an Partnereinrichtungen aufrechtzuerhalten als personell weniger gut ausgestattete Organisationen, lässt sich anhand des empirischen Materials nicht bestätigen. Ebenso kann die konträre Annahme, dass insbesondere kleinteilige Kultureinrichtungen auf Vernetzungen angewiesen sind und daher über mehr Verflechtungen verfügen als große Kulturbetriebe, nicht mittels empirischer Daten untermauert werden.

³⁰⁴ Ausgehend von 13 Interviews konnten im Musikbereich 57 Netzwerkpartner konstatiert werden, zwischen denen 100 Vernetzungen bestehen. Im Bereich der Darstellenden Kunst wurden 10 Akteure befragt, als Ergebnis konnte ein Netzwerk von 49 Einrichtungen und 91 Verflechtungen zwischen diesen festgestellt werden. Signifikant niedriger ist die Anzahl der Beziehungen im Netzwerk der Bildenden Kunst mit 68 Verflechtungen zwischen 45 Akteuren, welche auf der Basis von 12 Interviews festgestellt werden konnten.

³⁰⁵ Diese Auffälligkeit ist mit der Stichprobenziehung in der ersten Befragungsphase zu begründen, da hier bewusst privat getragene Kulturunternehmen mit einer geringen Größe ausgewählt wurden (siehe hierzu Kapitel 5.3.2.1).

Von Interesse sind außerdem die Beschäftigungsverhältnisse im Kernbereich der jeweiligen Institutionen. Die spezifischen Produktionszusammenhänge erfordern im Kulturbetrieb häufig eine Zusammenarbeit mit Freiberuflern wie z. B. Künstlern, Musikern, Sängern, Restauratoren usw. Ein signifikantes Organisationsmerkmal ist es jedoch, wenn darüber hinaus auch in zentralen Bereichen regelmäßig mit Freiberuflern zusammengearbeitet wird. Dementsprechend kann grob unterschieden werden zwischen Kulturbetrieben, die ausschließlich festangestellte Mitarbeiter beschäftigen, Kultureinrichtungen, die ausnahmslos mit Freiberuflern zusammenarbeiten, und Kulturorganisationen, die sowohl über festangestellte als auch über freiberufliche Mitarbeiter verfügen.³⁰⁶ Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Beschäftigungsverhältnissen und Vernetzungsverhalten einer Einrichtung kann jedoch lediglich konstatiert werden, dass die befragten Institutionen, welche ausschließlich festangestellte Mitarbeiter beschäftigen, weniger Personalverflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen aufweisen. Dies ist damit zu begründen, dass festangestellte Mitarbeiter – anders als freiberuflich Tätige – in der Regel nicht auf mehrspurige Arbeitsverhältnisse angewiesen sind und somit meist nicht für mehrere Kultureinrichtungen gleichzeitig tätig sind.

Publikumsstruktur

Die befragten Einrichtungen können gemäß ihrer Publikumsstruktur³⁰⁷ anhand der Merkmale Durchschnittsalter des Publikums, Art des Publikums und Einzugsbereich charakterisiert werden.³⁰⁸ Hinsichtlich der Altersstruktur des Publikums wurde eine Segmentierung nach *eher jünger* (unter 30 Jahre), *eher älter* (über 45 Jahre) und *durchmischt* vorgenommen. Naturgemäß besitzen die Kultureinrichtungen, die im Bereich der kulturellen Bildung aktiv sind, ein eher jüngeres Publikum. Klassische Kultureinrichtungen wie Theater, Museen und Galerien gaben überwiegend an, ein eher älteres Publikum zu besitzen. Hinsichtlich der Art des Publikums haben sich bei der Auswertung der Interviews die Kategorien *extremes Fachpublikum*, *Szenepublikum*, *klassisches Kulturpublikum*, *gemischtes Publikum* und *eher kulturfernes Publikum* ergeben. Die Angabe *klassisches Kulturpublikum* korreliert dabei häufig mit einer eher älteren Publikumsstruktur und ist insbesondere in den klassischen Kultureinrichtungen der Stichprobe zu finden, während das *gemischte Publikum* überwiegend eine junge und durchmischte Altersstruktur besitzt. Des Weiteren ist festzustellen, dass Kultureinrichtungen mit einem *extremen Fachpublikum* einen deutschlandweiten oder internationalen Einzugsbereich besitzen, um dieses Nachfragesegment zu erreichen. Bezüglich des Einzugsbereichs wurde neben *international* und *deutschlandweit* zudem zwischen *lokal*, *regional* und *überregional* unterschieden. Die Mehrheit der befragten Organisationen gab an, ein regionales oder überregionales Publikum zu besitzen. Lediglich zwei Einrichtungen verorteten sich lokal, während drei Kulturbetriebe deutschlandweit und sechs Institutionen international agieren. Die Altersstruktur und die Art des Publikums beeinflussen das Vernetzungsverhalten der jeweiligen Einrichtung nicht. Eine Korrelation ist hingegen zwischen dem Einzugsbereich einer Organisation und ihren Vernetzungen mit lokalen Kulturbetrieben festzustellen. So sind die befragten Einrichtungen mit einem lokalen und regionalen Publikum etwas stärker mit Stuttgarter Kulturakteuren vernetzt als es Einrichtungen mit einem

³⁰⁶ Die Gruppe der Kultureinrichtungen, welche im Kernbereich ausschließlich mit Festangestellten zusammenarbeiten, ist leicht von öffentlichen Kulturinstitutionen dominiert. Über festangestellte und freiberufliche Mitarbeiter verfügen überwiegend Organisationen aus dem privaten Kultursektor. Einige Kulturunternehmen arbeiten nur mit Freiberuflern zusammen, dies sind ausschließlich sehr kleine Einrichtungen. Zudem bestehen drei der befragten privatwirtschaftlichen Einrichtungen nur aus dem jeweiligen Inhaber. Eine Besonderheit innerhalb der Stichprobe stellt das Künstlerkollektiv *Interventionsraum* dar, welches rein ehrenamtlich betrieben wird.

³⁰⁷ Der Begriff des *Publikums* wird an dieser Stelle nicht nur für die Kulturbetriebe verwendet, welche ein Publikum im engeren Sinne haben (z. B. Theaterbetriebe und Konzertbetriebe), sondern auch für Dienstleistungsbetriebe (z. B. Kunstverlage, Tonstudios und Labels), deren Abnehmer in der Regel nicht als *Publikum*, sondern als *Kunden* bezeichnet werden, und für Bildungseinrichtungen (z. B. Musikhochschulen, Kunstschulen und Kunstakademien), bei denen eher von *Nutzern* oder *Schülern* die Rede ist.

³⁰⁸ Von einer Untersuchung weiterer Publikumsmerkmale wird aufgrund von deren Umfanglichkeit an dieser Stelle abgesehen.

überregionalen, deutschlandweiten und internationalen Einzugsbereich sind. Daher liegt die Annahme nahe, dass sich eine starke Einbindung in die örtliche Kulturszene und eine lokal-regionale Publikumsstruktur gegenseitig bedingen.

Finanzierungsstruktur

Die Finanzierungsstruktur wurde in der vorliegenden Studie anhand des Jahresumsatzes bzw. des Jahresbudgets der Kultureinrichtungen und der Herkunft dieser Mittel erhoben. Die Bandbreite zu Angaben hinsichtlich des Jahresumsatzes/-budgets ist äußerst groß: Die Beträge reichen von 6.000 Euro im Falle des Künstlerkollektivs bis hin zu einem Jahresbudget von 12 Millionen Euro, welches der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* zur Verfügung steht. Auffällig ist hierbei, dass alle öffentlichen Kultureinrichtungen Mittel in Höhe von mindestens 1 Million Euro pro Jahr besitzen und damit über ein weitaus höheres Budget verfügen als die meisten privat getragenen Kulturunternehmen der Stichprobe. Dies liegt jedoch insbesondere daran, dass die untersuchten öffentlichen Kulturinstitutionen überwiegend über größere Organisationsstrukturen verfügen als die ausgewählten Interviewpartner aus dem privaten Kultursektor.³⁰⁹ Die finanziellen Mittel von Kultureinrichtungen können aus Eigeneinnahmen, Subventionen, Spenden und Sponsoringeinnahmen stammen. Naturgemäß verfügen die privat getragenen Kulturunternehmen ausschließlich oder überwiegend über Eigeneinnahmen, während die öffentlichen Kulturbetriebe ausschließlich oder überwiegend durch staatliche Subventionen finanziert werden. Dennoch ist festzustellen, dass einige der privat getragenen Kulturinstitutionen Zuwendungen der öffentlichen Hand erhalten, auch wenn diese meist einen geringen Anteil an der Gesamtfinanzierungsstruktur ausmachen. Insbesondere dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor zugehörige Einrichtungen und *hybride* Kulturinstitutionen haben Zugang zu öffentlichen Fördermitteln.³¹⁰

Vergleicht man die einzelnen Einrichtungen hinsichtlich ihrer Umsatzzahlen und ihrer Mitarbeiteranzahl, so können diese gemäß der Unternehmenstypologie der Europäischen Union den Unternehmenstypen *Mikrounternehmen*, *Kleinunternehmen*, *mittleres Unternehmen* und *Großunternehmen* zugeordnet werden (vgl. Europäische Kommission 2003 und Europäische Kommission 2006).³¹¹ Die Gruppe der *Mikrounternehmen* besteht ausschließlich aus privat getragenen Einrichtungen,³¹² während alle *mittleren Unternehmen* und *Großunternehmen* aus dem öffentlichen Kultursektor stammen. In die Kategorie *Kleinunternehmen* fallen sowohl private als auch öffentliche Kulturinstitutionen.

Zwischen dem Beziehungsgeflecht und dem Jahresumsatz sowie der Unternehmensgröße einer Kultureinrichtung kann kein Zusammenhang konstatiert werden. Anhand des empirischen Materials lässt sich weder bestätigen, dass Mikrounternehmen und Kleinunternehmen stärker vernetzt sind, da sie auf die Zusammenarbeit mit anderen Kulturakteuren aufgrund ihrer geringen Größe angewiesen sind, noch dass größere Kulturanbieter über ein intensiver ausgeprägtes Netzwerk verfügen, da sie über die entsprechenden personellen und materiellen Ressourcen verfügen, um vernetzt arbeiten zu können. Es besteht jedoch ein geringfügiger Zusammenhang zwischen der Herkunft der Mittel der

³⁰⁹ Genaue Angaben zu den Umsatzzahlen sind in Anhang 5 zu finden.

³¹⁰ Dabei reicht die staatliche Unterstützung von punktuellen Projektförderungen in oftmals sehr geringer Höhe (dies trifft auf das *Freie MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach*, den Notenverlag für Alte Musik, die *TheaterAkademieStuttgart* und *widemusic* zu) über kommunale und Landesprojektförderungen (dies trifft auf *Il Gusto Barocco*, die *Jazz Open Stuttgart*, den *Jazzclub KISTE*, *Interventionsraum* und *art connexion* zu) bis hin zu institutionellen Förderungen durch Stadt oder Land (dies trifft auf das *Ensemble Materialtheater*, das *Theaterhaus Stuttgart* und das *Renitenztheater Stuttgart* zu). Siehe hierzu auch den Stuttgarter Kultur- und Medienbericht 2012 (vgl. Landeshauptstadt Stuttgart 2012).

³¹¹ Siehe zur Typologie von Unternehmen auch Kapitel 5.3.2.1.

³¹² Dies ist v. a. auf die Kriterien zur Ziehung der Stichprobe zurückzuführen (vgl. Kapitel 5.3.2.1). Siehe hierzu auch die entsprechenden Erläuterungen in den Ausführungen zum Organisationsmerkmal *Mitarbeiterstruktur*.

Einrichtungen und ihren Vernetzungsaktivitäten. Kulturakteure, welche sich überwiegend oder gänzlich über Eigeneinnahmen finanzieren, weisen mehr Markttransaktionen und weniger Förderbeziehungen als subventionierte Einrichtungen auf. Dies spiegelt wider, dass diese Kulturunternehmen marktliche Geschäftsbeziehungen benötigen, um Umsätze zu generieren, und dass sie somit aufgrund ihrer stärker wirtschaftlichen Ausrichtung vermutlich seltener von anderen Kulturinstitutionen im Rahmen von Förderbeziehungen unterstützt werden.

Wertschöpfungsstufe

Die befragten Kulturbetriebe lassen sich außerdem hinsichtlich ihrer Position in der kulturellen Wertschöpfungsstufe beschreiben. So können die Akteure auf einer der Stufen *Schöpferischer Akt*, *Produktion*, *Weiterverarbeitung*, *Vertrieb*, *Unterstützende Dienstleistungen* und *Bildung/Vermittlung* oder auch auf mehreren dieser Stufen gleichzeitig tätig sein.³¹³ Alle in der Studie befragten Kulturinstitutionen, die in der kulturellen Bildung bzw. in der Kulturvermittlung tätig sind, stammen aus dem öffentlichen Sektor. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da diese Tätigkeiten im deutschen Kulturbetrieb insbesondere von öffentlichen Einrichtungen wahrgenommen werden. Eine weitere Auffälligkeit ist, dass der *Schöpferische Akt* (z. B. die Komposition eines musikalischen Werkes, die Erschaffung eines Kunstwerks, die Entwicklung einer tänzerischen Choreographie oder das Verfassen eines theatralischen Werks) ausschließlich in Kultureinrichtungen des privaten Kontextes stattfindet. Schließlich ist festzustellen, dass alle befragten Kulturorganisationen, die unterstützende Dienstleistungen anbieten, Teil des privatwirtschaftlichen Kultursektors sind. Es sind keine Zusammenhänge zwischen der Wertschöpfungsstufe der befragten Einrichtungen und ihren Vernetzungsaktivitäten erkennbar. Lediglich für die Unternehmen, welche unterstützende Dienstleistungen anbieten,³¹⁴ kann eine auffallend hohe Anzahl an Marktbeziehungen beobachtet werden, während die übrigen Beziehungstypen nur sehr schwach ausgeprägt sind. Diese spezifische Struktur des Beziehungsgeflechts kann auf den Dienstleistungscharakter der von diesen Kulturakteuren angebotenen Leistungen zurückgeführt werden.

Organisationskultur

Wie in Kapitel 5.3.3 beschrieben, wurde in den Interviewleitfaden ein dreiteiliger Fragenkomplex integriert, der Aufschluss über den Organisationskulturtypus der befragten Einrichtung gibt. Den Antworten auf diese Fragen wurden im Rahmen der Kodierarbeiten Kategorien zugewiesen, wodurch Rückschlüsse über den Organisationskulturtyp gemäß der an den Kulturbetrieb angepassten Organisationskultur-Matrix nach Cameron/Freeman möglich sind.³¹⁵ Die Grundtypen der Organisationskulturen sind dabei folgende:³¹⁶

- **Clan-Typus:** Dieser Typ ist charakterisiert durch ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Wesentlich sind Loyalität und Tradition und es wird großer Wert auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Kulturbetrieb gelegt. Beispiele für diesen Organisationskulturtyp sind Familienbetriebe und genossenschaftlich orientierte Kulturbetriebe.
- **Adhocracy-Typus:** Dieser Typ zeichnet sich durch seine hohe Dynamik, die Orientierung an einer künstlerischen Vision und den Drang nach einer ständigen Weiterentwicklung aus. Insbesondere innovativ-experimentelle Kulturbetriebe sind diesem Typ zuzurechnen.

³¹³ Siehe zum Thema kulturelle Wertschöpfungskette Kapitel 2.1.2.

³¹⁴ Dies trifft auf die Künstleragentur, das Büro für Ausstellungsgestaltung, den Kunstbuchverlag und das Restaurierungsatelier zu.

³¹⁵ Siehe hierzu Abbildung 40 in Kapitel 5.3.3.

³¹⁶ Siehe hierzu auch die Erläuterungen zum Thema *Organisationskultur* in Kapitel 4.1.3.

- **Hierarchie-Typus:** Dieser Typ besitzt standardisierte und formalisierte Strukturen. Regeln und Verfahren dominieren die Handlungen und es werden konstante und reibungslose Abläufe angestrebt. Charakteristisch für diesen Typ sind stark hierarchisch organisierte Kulturbetriebe.
- **Markt-Typus:** Dieser Typ ist von einer intensiven Leistungs- und Publikumsorientierung geprägt und somit der am stärksten an den Grundsätzen marktwirtschaftlich agierender Unternehmen ausgerichtete Kulturtyp. Insbesondere Dienstleistungskulturunternehmen besitzen eine derartige organisationskulturelle Ausrichtung.

Die Auswertung der Interviews ergab, dass eine eindeutige Zuordnung der befragten Kulturinstitutionen zu einem bestimmten Organisationskulturtyp in den meisten Fällen nur schwer möglich ist. Vielmehr sind eher Tendenzen festzustellen und es treten häufig Kombinationen von zwei Organisationskulturtypen auf. Auffällig ist dabei, dass in den öffentlichen Kulturinstitutionen fast ausnahmslos entweder eine Kombination von *Clan-Typus & Adhocracy-Typus* oder von *Hierarchie-Typus & Markt-Typus* zu finden ist. Diese organisationskulturelle Ausrichtung entspricht im Allgemeinen der nicht marktorientierten Handlungsweise im öffentlichen Kulturbetrieb, im Falle der Einbeziehung des *Markt-Typus* jedoch ergänzt um die gleichzeitige Öffnung für marktwirtschaftliche Strategien. Das Segment des innovativ-experimentellen *Adhocracy-Typus* besteht aus kleinteiligen Kultureinrichtungen mit sehr wenigen Mitarbeitern. Eventuell ist die aus der geringen Mitarbeiteranzahl resultierende Flexibilität eine wesentliche Grundlage für diesen Organisationskulturtypus.

Es kann festgestellt werden, dass Kultureinrichtungen, welche als Organisationskultur eine Kombination von *Clan-Typus & Adhocracy-Typus* oder von *Hierarchie-Typus & Markt-Typus* besitzen, über auffällig viele Kooperationen verfügen. Dies ist vermutlich jedoch darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesen Kulturakteuren überwiegend um öffentliche Institutionen handelt. Im obigen Abschnitt zur Sektorzugehörigkeit wurde bereits festgestellt, dass die untersuchten Kulturinstitutionen in öffentlicher Trägerschaft zu Kooperationen neigen. Des Weiteren fällt auf, dass die dem *Adhocracy-Typus* zugeordneten experimentell-innovativen Kultureinrichtungen durch viele Personalverflechtungen mit anderen Kulturorganisationen verflochten sind. Dies spiegelt die projektbezogene Zusammenarbeit zwischen Kulturschaffenden in ständig neuen Konstellationen in diesem sehr dynamischen Bereich des Kulturbetriebs wider. Zudem ist zu beobachten, dass die befragten Einrichtungen mit einer marktorientierten Organisationskultur – diese Institutionen sind dem *Markt-Typus* bzw. einer Kombination von *Clan-Typus & Markt-Typus* zuzuordnen – besonders häufig über Marktbeziehungen mit anderen Kulturakteuren verflochten sind, was die überwiegend marktwirtschaftliche Ausrichtung der meisten Einrichtungen dieser Gruppe betont.

Bei der Erhebung von Organisationskulturen handelt es sich um einen vielschichtigen und sehr komplexen Vorgang, der weiterführende Recherchen verlangen würde. Dies ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch nicht vorgesehen, da die Organisationskultur nur eines von mehreren untersuchten Organisationsmerkmalen darstellte und organisationskulturelle Aspekte nicht im Mittelpunkt dieser Studie stehen.

6.4 Sparten- und sektorenbezogene Spezifika des Beziehungsgeflechts

Betrachtet man die Vernetzungsaktivitäten der befragten Kultureinrichtungen segmentiert nach Sparten und Sektoren, so ergeben sich einige Auffälligkeiten, welche im Folgenden dargestellt werden.

6.4.1 Spartenbezogene Spezifika

Die Verflechtungen in den Sparten *Musik* und *Darstellende Kunst* sind insgesamt zahlreicher als jene in der *Bildenden Kunst*.^{317 318} Diese Beobachtung kann u. a. damit begründet werden, dass ein Werk der Bildenden Kunst meist durch die Arbeit eines einzelnen Künstlers entsteht, während im Musikbereich und in der Darstellenden Kunst in der Regel zahlreiche Personen in den Produktionsprozess involviert sind und eine vernetzte Arbeitsweise häufig die Grundlage für die künstlerische Arbeit darstellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 130). Zudem kann anhand der empirischen Ergebnisse festgestellt werden, dass die Akteure aus dem Musikbereich stark mit den Akteuren der Darstellenden Kunst verflochten sind,³¹⁹ wohingegen die Verbindungen von Institutionen des Kunstbetriebs zu anderen Kunstsparten nicht sehr intensiv ausgeprägt sind.³²⁰ Die Verknüpfungen zwischen Musik und Darstellender Kunst sind vermutlich u. a. darauf zurückzuführen, dass im Musik- und Theaterbereich Institutionen existieren, die beide Sparten in sich vereinen.³²¹ Des Weiteren fließen in den Sparten Musik und Darstellende Kunst häufig sowohl musikalische als auch darstellerische Ausdrucksformen in ein Werk ein.³²² Dies macht eine spartenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Musik und Darstellender Kunst erforderlich. In der Bildenden Kunst wird dagegen meist auf sparteneigene Ausdrucksmittel zurückgegriffen, auch wenn im Rahmen von zeitgenössischen Kunstrichtungen wie Videokunst oder Performancekunst eine zunehmende Öffnung in Richtung Musik und Darstellende Kunst stattfindet.

Die interviewten Akteure der Darstellenden Kunst sind insbesondere mit Einrichtungen aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor verflochten, während die Vernetzungen mit dem öffentlichen Bereich schwächer ausgeprägt sind und privatwirtschaftlich-kommerzielle Partner eine untergeordnete Rolle spielen. Dies spiegelt die hohe Bedeutung gemeinnütziger Einrichtungen für die befragten Institutionen der Darstellenden Kunst wider. Musikbetriebe sind gleichermaßen mit privatrechtlich-gemeinnützigen und öffentlichen Einrichtungen vernetzt. Privatwirtschaftliche Kulturunternehmen nehmen im Netzwerk der Musikakteure dagegen eine weniger zentrale Position ein, stellen jedoch für Musikinstitutionen einen relevanteren Partner als für Einrichtungen der Darstellenden Kunst dar. Gemäß der im Kunstbetrieb geführten Interviews sind in dieser Sparte öffentliche Kulturbetriebe die bedeutendsten Vernetzungspartner, dicht gefolgt von privatrechtlich-gemeinnützigen Organisationen. Der privatwirtschaftliche Kultursektor besitzt hingegen für die

³¹⁷ Ausgehend von 13 Interviews konnten im Musikbereich 57 Netzwerkpartner konstatiert werden, zwischen denen 100 Vernetzungen bestehen. Im Bereich der Darstellenden Kunst wurden 10 Akteure befragt mit dem Ergebnis, dass zwischen ihnen ein Netzwerk von 49 Einrichtungen und 91 Verflechtungen existiert. Signifikant niedriger ist die Anzahl der Beziehungen im Netzwerk der Bildenden Kunst mit 68 Verflechtungen zwischen 45 Akteuren, welche auf der Basis von 12 Interviews festgestellt werden konnten.

³¹⁸ Dementsprechend stellt u. a. der Kulturwirtschaftsbericht von Berlin-Pankow aus dem Jahr 2006 fest, dass das Arbeiten in Netzwerken insbesondere im Musiksektor und in der Darstellenden Kunst eine äußerst wichtige Rolle spielt (vgl. Mundelius 2006: 120).

³¹⁹ Bereits das Gutachten der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung aus dem Jahr 2009* stellt die Annahme auf, dass der Musiksektor und die Sparte der Darstellenden Kunst auf vielfältige Weise miteinander verbunden sind (vgl. Söndermann u. a. 2009: 72).

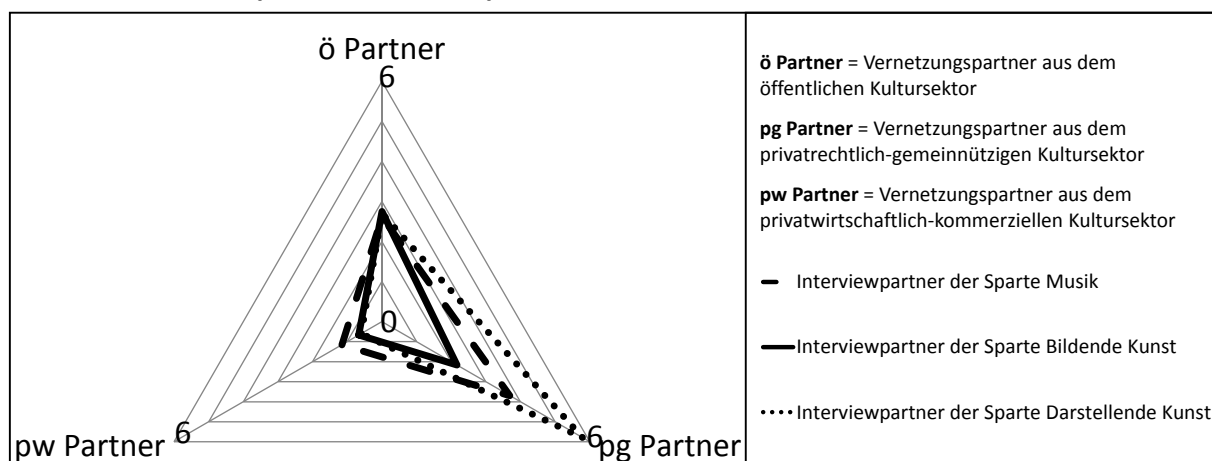
³²⁰ Eine Ausnahme bilden hier das Restaurierungsatelier und das Büro für Ausstellungsgestaltung, die ihre Dienstleistungen im gesamten Museumsbereich und somit auch außerhalb der Sparte der Bildenden Kunst anbieten.

³²¹ Beispiele aus der vorliegenden Untersuchung sind hierfür u. a. die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, das *Theaterhaus Stuttgart* (ein spartenübergreifendes Privattheater), die *Ludwigsburger Schlossfestspiele* (spartenübergreifende Festspiele) sowie das *Kulturzentrum Merlin*, das *Laboratorium* und die *Rosenau Stuttgart*, welche als Kulturzentren sowohl musikalische Veranstaltungen als auch Vorstellungen aus dem Bereich der Darstellenden Kunst anbieten.

³²² So ist Tanz ohne Musik nicht denkbar und Schauspiel und Musik verschmelzen häufig miteinander, z. B. in der Gattung Musiktheater (vgl. Heinrichs 2006: 137).

befragten Kunstakteure eine ebenso geringe Relevanz wie in der Darstellenden Kunst. Die folgende Abbildung visualisiert diese Zusammenhänge im Überblick. Auf den drei Achsen wird die durchschnittliche Anzahl der genannten Verflechtungen pro Interviewpartner aus der Sparte *Musik* (gestrichelte Linie), *Bildende Kunst* (durchgezogene Linie) und *Darstellende Kunst* (gepunktete Linie) mit Institutionen aus dem öffentlichen („ö Partner“), dem privatrechtlich-gemeinnützigen („pg Partner“) und dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetrieb („pw Partner“) aufgezeigt.³²³ Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 6.

Abbildung 45: Sektorenzugehörigkeit der genannten Vernetzungspartner segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst



eigene Darstellung

Betrachtet man, welche Beziehungstypen von den befragten Einrichtungen gruppiert nach Sparten ausgehen, so ergeben sich weitere Auffälligkeiten. Die Musikakteure verfügen im Durchschnitt über recht viele Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen, während Förderbeziehungen und Personalverflechtungen weniger stark ausgeprägt sind. Die Dominanz marktlicher und kooperativer Verflechtungen hat ihre Ursache v. a. in der kollaborativen Produktion von Musikveranstaltungen und Tonaufnahmen und in der Anmietung von Probe- und Aufführungsräumen. Der Großteil dieser Marktbeziehungen besteht zu privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen, während sich die Kooperationen meist auf Partner in öffentlicher Trägerschaft beziehen, häufig jedoch auch auf Einrichtungen aus dem gemeinnützigen Kontext. Hinsichtlich der Förderbeziehungen ist insbesondere der öffentliche Kulturbetrieb als Partner relevant, während Personalverflechtungen zu Einrichtungen aller Sektoren gleichermaßen bestehen. Der kommerzielle Kulturbetrieb ist als Vernetzungspartner nur von geringer Bedeutung.

Im Beziehungsgeflecht der Bildenden Kunst dominieren Kooperationen, gefolgt von Markttransaktionen. Letztere beziehen sich jedoch ausschließlich auf die dienstleistungsorientierten Akteure der Stichprobe (dies sind das Restaurierungsatelier, das Büro für Ausstellungsgestaltung und der Kunstverlag), während die übrigen Gesprächspartner keine Marktbeziehungen mit konkreten Stuttgarter Kulturinstitutionen erwähnten. Auffällig ist darüber hinaus die geringe Bedeutung von Förderbeziehungen im Kunstbereich, was damit begründet werden kann, dass dessen Bedarf an Räumlichkeiten, Materialien und Arbeitsinstrumenten meist geringer ist als derjenige des Musik- und

³²³ Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im Musikbereich, in der Darstellenden Kunst und in der Bildenden Kunst zu Verzerrungen führen würden.

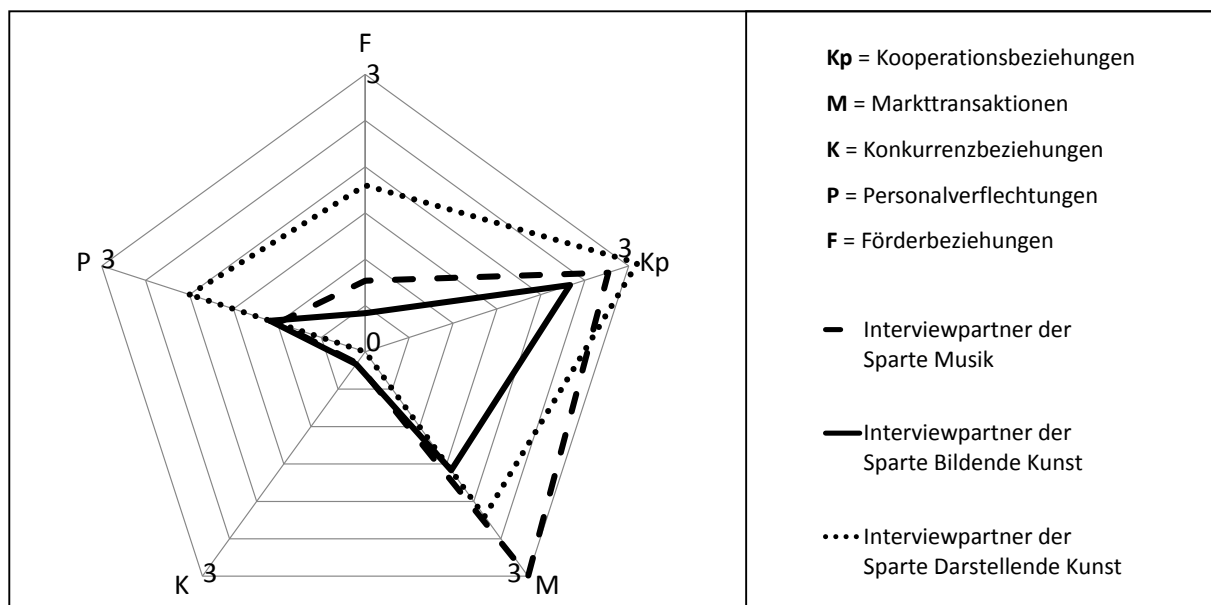
Theaterbereichs. Zudem besitzen Galerien, Museen, Kunsthändler und Auktionshäuser die notwendige Technikausstattung überwiegend selbst, während Ensembles und kleine Theater des Öfteren auf die Unterstützung von größeren Theaterbetrieben durch Kulissen, Kostüme und Technik angewiesen sind. Kooperationen und Markttransaktionen bestehen im Kunstbetrieb insbesondere mit öffentlichen Kulturinstitutionen. Privatrechtlich-gemeinnützige Partner spielen hinsichtlich Förderbeziehungen, Personalverflechtungen und Konkurrenzbeziehungen eine wichtige Rolle, werden jedoch auch als Kooperationspartner und Geschäftspartner bei Markttransaktionen genannt.

Das untersuchte Netzwerk der Darstellenden Kunst ist gleichermaßen von Markttransaktionen, Kooperationen, Förderbeziehungen und Personalverflechtungen geprägt, wobei am häufigsten der Beziehungstyp *Kooperation* auftritt. Die Markttransaktionen sind überwiegend auf die Ver- und Anmietung von Räumlichkeiten im *Theaterhaus Stuttgart* und auf die Geschäftsbeziehungen des Auftragstheaterensembles *Dein Theater* zurückzuführen. Signifikant ist die hohe Bedeutung von Personalverflechtungen und Förderbeziehungen in der Darstellenden Kunst im Vergleich zur untergeordneten Rolle dieser beiden Beziehungstypen in den Sparten Musik und Bildende Kunst. Eine Vermutung bzgl. der Ursache des hohen Stellenwerts von Förderbeziehungen in der Darstellenden Kunst wurde bereits angestellt (siehe vorheriger Abschnitt). Die Relevanz von Personalverflechtungen deutet auf eine personell eng verflochtene Theaterszene hin, in welcher sich Kulturschaffende projektbezogen in verschiedenen Konstellationen stets neu formieren. Bei allen Beziehungstypen spielen privatrechtlich-gemeinnützige Organisationen als Vernetzungspartner die wichtigste Rolle. Jedoch sind öffentliche Einrichtungen im Rahmen von Förderbeziehungen relevant und in einem etwas geringeren Maße ebenso hinsichtlich Markttransaktionen, Kooperationsbeziehungen und Personalverflechtungen. Der kommerzielle Kulturbetrieb besitzt lediglich im Kontext von Markttransaktionen und Personalverflechtungen eine marginale Bedeutung.

Die folgende Abbildung stellt die Ausprägung der vorhandenen Beziehungstypen jeweils spartenspezifisch im Überblick dar. Auf den fünf Achsen wird die durchschnittliche Anzahl der genannten Verflechtungen der Beziehungstypen *Kooperation* („Kp“), *Markttransaktion* („M“), *Konkurrenz* („K“), *Personalverflechtung* („P“) und *Förderbeziehung* („F“) pro Interviewpartner aus der Sparte *Musik* (gestrichelte Linie), *Bildende Kunst* (durchgezogene Linie) und *Darstellende Kunst* (gepunktete Linie) aufgezeigt.³²⁴ Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 3.

³²⁴ Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im Musikbereich, in der Darstellenden Kunst und in der Bildenden Kunst zu Verzerrungen führen würden.

Abbildung 46: Ausprägung der Beziehungstypen segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst

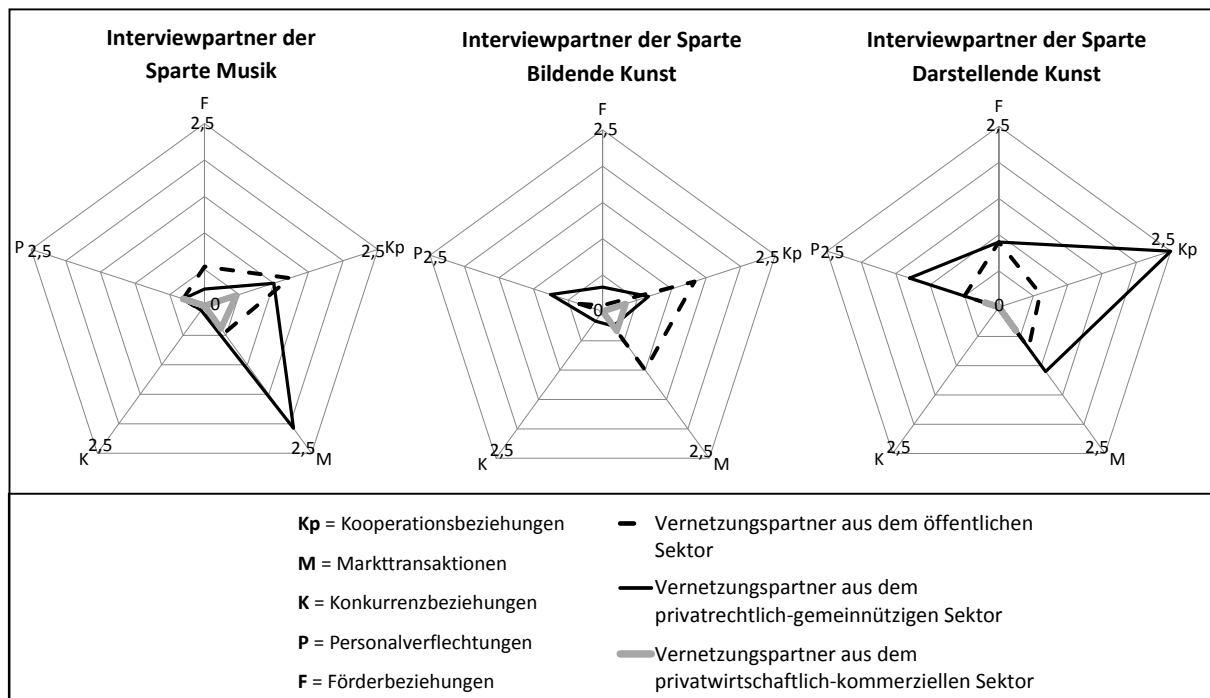


eigene Darstellung

Abbildung 47 illustriert für die befragten Akteure aus der Sparte *Musik* (linke Grafik), *Bildende Kunst* (mittlere Grafik) und *Darstellende Kunst* (rechte Grafik) jeweils die Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei verschiedenen Kultursektoren. In jeder Grafik wird auf den fünf Achsen die durchschnittliche Anzahl der von den Interviewpartnern genannten Verflechtungen der Beziehungstypen *Kooperation* („Kp“), *Markttransaktion* („M“), *Konkurrenz* („K“), *Personalverflechtung* („P“) und *Förderbeziehung* („F“) mit Institutionen aus dem *öffentlichen* (gestrichelte Linie), dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* (durchgezogene schwarze Linie) und dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetrieb* (durchgezogene graue Linie) aufgezeigt.³²⁵ Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 2,5.

³²⁵ Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im Musikbereich, in der Darstellenden Kunst und in der Bildenden Kunst zu Verzerrungen führen würden.

Abbildung 47: Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei Kultursektoren segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst



eigene Darstellung

6.4.2 Sektorenbezogene Spezifika

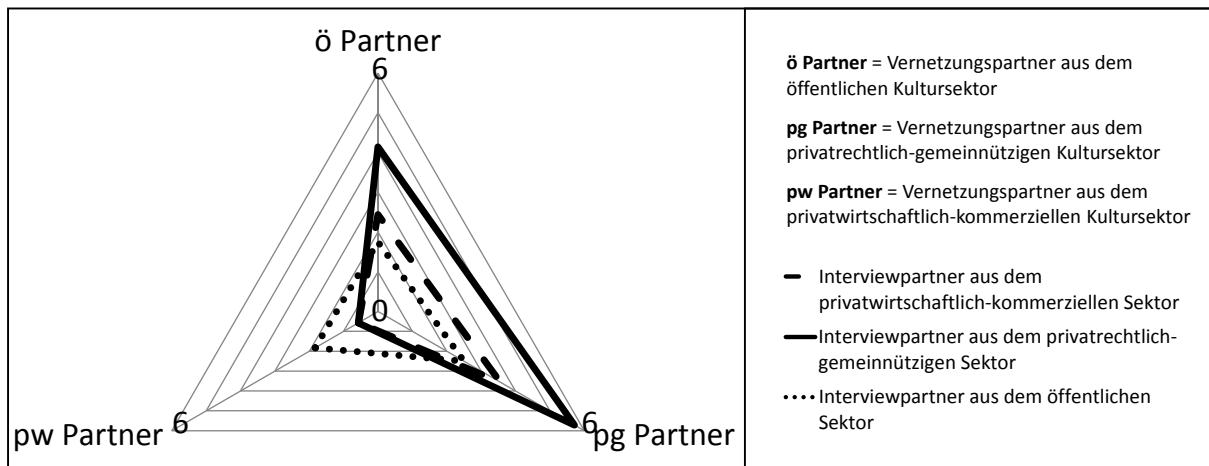
Die Vernetzungen, welche von den Akteuren des privatwirtschaftlich-gemeinnützigem Sektors ausgehen, sind im Durchschnitt am zahlreichsten. Deutlich weniger Verflechtungen besitzen die Interviewpartner des privatwirtschaftlich-kommerziellen und des öffentlichen Sektors.³²⁶ Die intermediären Akteure nennen insbesondere Vernetzungspartner aus dem eigenen Sektor. Das von den privatwirtschaftlichen Kultureinrichtungen ausgehende Netzwerk ist leicht von gemeinnützigen Partnern dominiert. Öffentliche Institutionen sind mit Kulturbetrieben aller Sektoren in etwa gleichermaßen verknüpft. Insgesamt wird hierbei deutlich, dass die gemeinnützige Kulturszene insbesondere für privat getragene Kultureinrichtungen aus dem kommerziellen und dem intermediären Kulturbetrieb eine bedeutende Rolle spielt.

Die folgende Abbildung visualisiert diese Zusammenhänge im Überblick. Auf den drei Achsen wird die durchschnittliche Anzahl der genannten Verflechtungen pro Interviewpartner aus dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen* (gestrichelte Linie), dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* (durchgezogene Linie) und dem *öffentlichen* Kultursektor (gepunktete Linie) mit Institutionen aus dem öffentlichen („ö Partner“), dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* („pg Partner“) und dem

³²⁶ Auf der Grundlage von 7 geführten Interviews mit privatwirtschaftlich-gemeinnützigen Einrichtungen kann ein Netzwerk skizziert werden, welches aus 44 Vernetzungspartnern besteht, die über 73 Beziehungen miteinander verflochten sind. Im Durchschnitt verfügt somit jeder Interviewpartner über 10,4 Beziehungen zu bestimmten Kulturinstitutionen im Stuttgarter Raum. Das Beziehungsgeflecht, welches von den 16 interviewten privatwirtschaftlich-kommerziellen Einrichtungen ausgeht, besteht aus 76 Netzwerkakteuren, welche über 105 Beziehungen miteinander verbunden sind. Die Interviewpartner nannten somit durchschnittlich 6,6 Vernetzungen zu konkreten Kultureinrichtungen. Ausgehend von 12 Interviews mit Vertretern des öffentlichen Kulturbetriebs kann ein Beziehungsgeflecht von 62 Akteuren dargestellt werden, zwischen denen 76 Verflechtungen bestehen. Damit nannten die Interviewpartner aus dem öffentlichen Kultursektor durchschnittlich jeweils 6,3 Vernetzungen zu konkreten Kultureinrichtungen.

privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetrieb („pw Partner“) aufgezeigt.³²⁷ Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 6.

Abbildung 48: Sektorenzugehörigkeit der genannten Vernetzungspartner segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor



eigene Darstellung

Betrachtet man die Beziehungstypen, so ist festzustellen, dass in dem von kommerziellen Kulturunternehmen ausgehenden Netzwerk der Beziehungstyp *Markttransaktion* dominiert, was angesichts der privatwirtschaftlichen Ausrichtung von Kulturunternehmen nicht verwundert. Insbesondere jene Einrichtungen, welche Leistungen anbieten, die sich nicht an ein Kulturpublikum, sondern an Kulturinstitutionen richten, verfügen über viele Marktbeziehungen. Dies sind Unternehmen wie das Restaurierungsatelier, das Auftragstheater, die Künstleragentur, das Tonstudio und das Büro für Ausstellungsgestaltung. Zudem benötigen bestimmte Kultureinrichtungen für ihre eigene Leistungserstellung Vorleistungen von anderen Kulturinstitutionen, wodurch sich beispielsweise im Falle des Tonstudios, des Musiklabels und des Konzertveranstalters Marktbeziehungen zu Musik- bzw. Theaterensembles ergeben. Diese Existenz von Input-Output-Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen ist sicherlich einer der Gründe für die Dominanz von Markttransaktionen.³²⁸ Darüber hinaus sind für die kommerziellen Kulturunternehmen jedoch auch Kooperationsbeziehungen von Bedeutung. So verfügen Kulturakteure, die sich an das Kulturpublikum und somit an den *Endverbraucher* wenden und die aufgrund ihrer organisatorischen Struktur eigenständiger hinsichtlich ihrer Produktionsprozesse sind (dies sind z. B. das Varietétheater, die Tanzschule, der Jazzclub und die private Kunstgalerie), über wenige bis gar keine Markttransaktionen zu Kulturinstitutionen und unterhalten insbesondere Kooperationsbeziehungen. Personalverflechtungen und Förderbeziehungen spielen für kommerzielle Kulturunternehmen eine untergeordnete Rolle. Vernetzungspartner aus dem gemeinnützigen Kultursektor haben für die befragten privatwirtschaftlichen Akteure insbesondere hinsichtlich Marktbeziehungen, Kooperationen und Personalverflechtungen eine besondere Bedeutung. Öffentliche Kulturinstitutionen treten ebenso als Partner bei Kooperationen, Marktbeziehungen und Personalverflechtungen auf und sind darüber hinaus im Rahmen von Förderbeziehungen von Relevanz. Hinsichtlich Konkurrenzbeziehungen wurde lediglich die Rivalität zwischen einem Klassik-Label und dem öffentlichen Rundfunk genannt. Der

³²⁷ Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im öffentlichen, privatrechtlich-gemeinnützigen und privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor zu Verzerrungen führen würden.

³²⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen zum *Ressourcenabhängigkeitsansatz* in Kapitel 4.2.3.

kommerzielle Kulturbereich spielt als Vernetzungspartner für die befragten privatwirtschaftlichen Einrichtungen eine untergeordnete Rolle.³²⁹

In dem von privatrechtlich-gemeinnützigen Institutionen ausgehenden Beziehungsgeflecht besitzen insbesondere Kooperationsbeziehungen sowie Personalverflechtungen eine hohe Relevanz und auch Förderbeziehungen sind – im Vergleich zu den anderen beiden Kultursektoren – von entscheidender Bedeutung. Dies spiegelt die vorrangig kooperative und weniger kompetitiv ausgerichtete Arbeitsweise im gemeinnützigen Kontext wider. Sie verdeutlicht damit die Unterschiede zum stärker wettbewerbsorientierten kommerziellen Kultursektor. Zudem lassen die vielfachen personellen Verflechtungen auf eine enge Verknüpfung zwischen den Individuen innerhalb der intermediären Kulturszene schließen. Der hohe Stellenwert von Förderbeziehungen drückt den Unterstützungsbedarf gemeinnütziger Akteure hinsichtlich Räumlichkeiten, Material, Kostümen, Instrumenten, Technik usw. aus. Zu gemeinnützigen Kulturinstitutionen unterhalten die intermediären Akteure insbesondere Kooperationsbeziehungen und in etwas geringerem Maße auch Förderbeziehungen, Personalverflechtungen und Marktbeziehungen.³³⁰ Der wichtigste Partner hinsichtlich der Förderbeziehungen ist der öffentliche Kultursektor, was u. a. auf die im staatlich getragenen Kulturbetrieb für gemeinnützige Kulturorganisationen verfügbaren Ressourcen zurückgeführt werden kann. Jedoch sind auch gemeinnützige Einrichtungen wie das *Alte Schauspielhaus*, das *Theaterhaus Stuttgart* oder der *Württembergische Kunstverein* als Förderer für intermediäre Kulturakteure relevant.

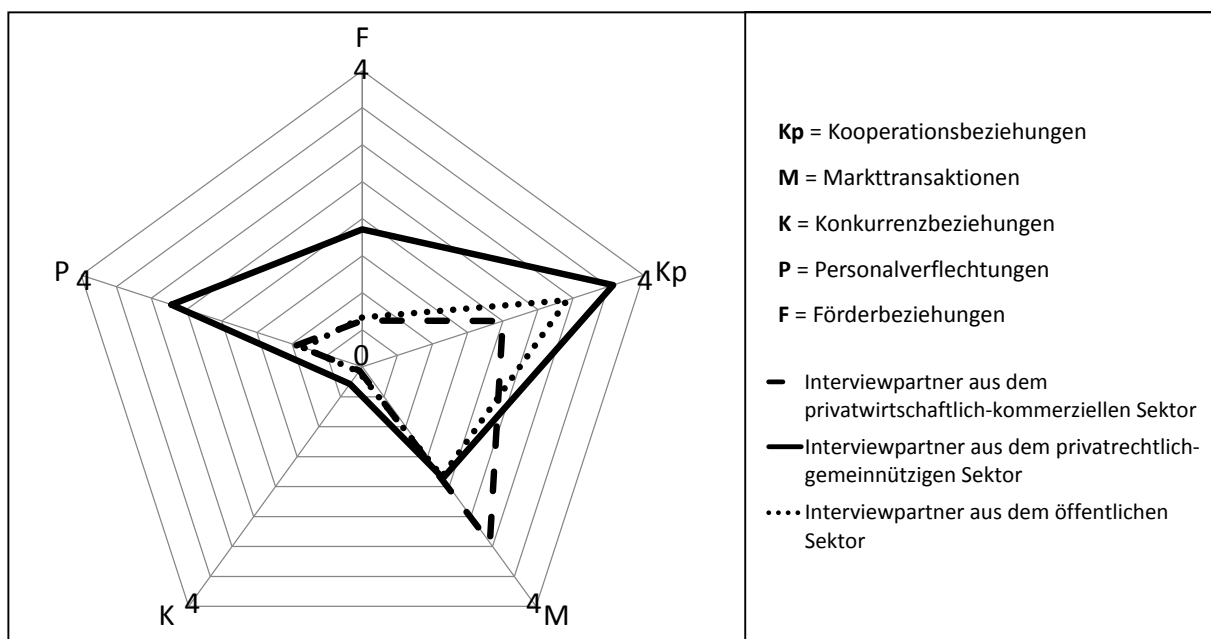
Öffentliche Einrichtungen unterhalten in erster Linie Kooperationsbeziehungen zu anderen Kultureinrichtungen, während Markttransaktionen eine etwas geringere Bedeutung haben. Eine Ausnahme bilden hierbei die *Stuttgarter Philharmoniker* und der *Südwestrundfunk*, welche nahezu ausschließlich über Markttransaktionen miteinander verflochten sind. Diese beiden Institutionen sind innerhalb der Stichprobe aus dem öffentlichen Kultursektor zweifelsohne diejenigen mit der höchsten Marktorientierung. Genauso wie für die Akteure des privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektors sind auch für die Einrichtungen des öffentlichen Kultursektors Förderbeziehungen und Personalverflechtungen weniger relevant. Dies spiegelt die im Vergleich zum gemeinnützigen Kontext höhere Unabhängigkeit der öffentlichen Einrichtungen hinsichtlich Ressourcen wie Räumlichkeiten, Material, Technik usw. wider. Ebenso wird deutlich, dass die im öffentlichen Kulturbetrieb tätigen Individuen nicht so stark mit anderen Einrichtungen vernetzt sind, wie dies im gemeinnützigen Kultursektor der Fall ist. Dies liegt vorwiegend daran, dass die Mitarbeiter öffentlicher Kulturinstitutionen häufig über feste Beschäftigungsverhältnisse verfügen, obgleich in den letzten 20 Jahren auch im öffentlichen Kulturbetrieb ein zunehmender Abbau fester Stellen im künstlerischen Bereich erfolgt ist (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut 2012: 113). Kommerzielle und gemeinnützige Einrichtungen sind für öffentliche Kulturinstitutionen gleichermaßen als Partner im Rahmen von Markttransaktionen und von Kooperationen von Bedeutung. Darüber hinaus treten die öffentlichen Kulturbetriebe als Förderer von privatrechtlich-gemeinnützigen Einrichtungen auf und beschäftigen bisweilen dieselben Mitarbeiter wie diese. Die Verflechtungen zwischen öffentlichen Institutionen beziehen sich v. a. auf Kooperationen und nur zu einem geringen Teil auf Markttransaktionen, Förderbeziehungen und Personalverflechtungen.

³²⁹ Dies ist jedoch insbesondere auf die im Interview gestellte Frage nach Vernetzungspartnern lediglich aus dem öffentlichen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor zurückzuführen. Siehe hierzu den Interviewleitfaden der ersten Befragungsphase in Anhang 3.

³³⁰ Hierbei muss jedoch angemerkt werden, dass sich die Marktbeziehungen zu gemeinnützigen Institutionen nahezu vollständig auf das *Theaterhaus Stuttgart* im Kontext von Raumanmietungen beziehen.

Die folgende Abbildung stellt die Ausprägung der vorhandenen Beziehungstypen jeweils sektorspezifisch im Überblick dar. Auf den fünf Achsen wird die durchschnittliche Anzahl der genannten Verflechtungen der Beziehungstypen *Kooperation* („Kp“), *Markttransaktion* („M“), *Konkurrenz* („K“), *Personalverflechtung* („P“) und *Förderbeziehung* („F“) pro Interviewpartner aus dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen* (gestrichelte Linie), dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* (durchgezogene Linie) und dem *öffentlichen Kultursektor* (gepunktete Linie) aufgezeigt.³³¹ Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 4.

Abbildung 49: Ausprägung der Beziehungstypen segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor



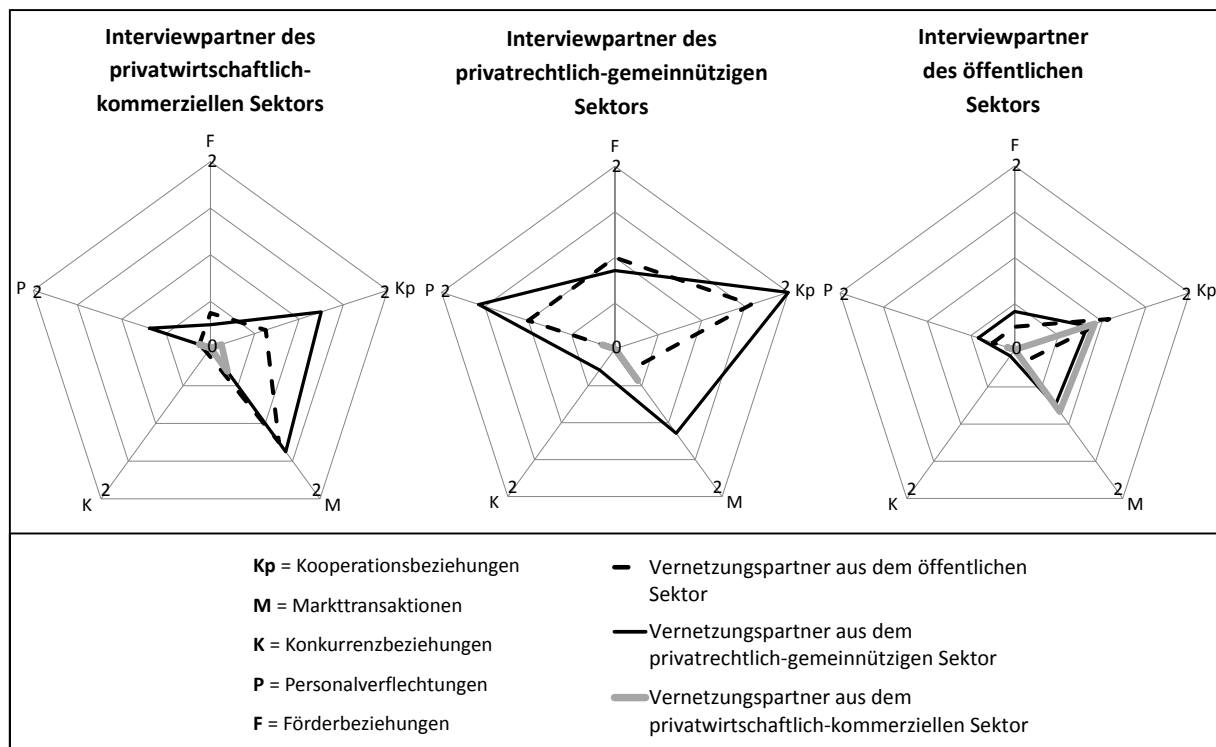
eigene Darstellung

Die folgende Abbildung illustriert für die *privatwirtschaftlich-kommerziellen* (linke Grafik), die *privatrechtlich-gemeinnützigen* (mittlere Grafik) und die *öffentlichen* Akteure (rechte Grafik) jeweils die Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei verschiedenen Kultursektoren. In jeder Grafik wird auf den fünf Achsen die durchschnittliche Anzahl der von den Interviewpartnern genannten Verflechtungen der Beziehungstypen *Kooperation* („Kp“), *Markttransaktion* („M“), *Konkurrenz* („K“), *Personalverflechtung* („P“) und *Förderbeziehung* („F“) mit Institutionen aus dem *öffentlichen* (gestrichelte Linie), dem *privatrechtlich-gemeinnützigen* (durchgezogene schwarze Linie) und dem *privatwirtschaftlich-kommerziellen* Kulturbetrieb (durchgezogene graue Linie) aufgezeigt.³³² Im Mittelpunkt der Netzgrafik liegt die Anzahl der durchschnittlichen Vernetzungen bei 0, am äußersten Rand bei 2.

³³¹ Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im öffentlichen, privatrechtlich-gemeinnützigen und privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor zu Verzerrungen führen würden.

³³² Die Darstellung beruht auf den jeweiligen Durchschnittswerten pro Interviewpartner und nicht auf den absoluten Daten, da diese aufgrund der unterschiedlichen Anzahl der geführten Interviews im öffentlichen, privatrechtlich-gemeinnützigen und privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor zu Verzerrungen führen würden.

Abbildung 50: Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei Kultursektoren segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor



eigene Darstellung

6.5 Detailanalyse des Beziehungsgeflechts

Im Anschluss an die vorangegangene überwiegend quantitative Betrachtung des untersuchten Netzwerks werden die Verflechtungen der befragten Institutionen zu anderen Kultureinrichtungen nun anhand qualitativer Methoden detailliert untersucht. Anders als in Kapitel 6.1 bis 6.4 können in diesem Auswertungsschritt nicht nur die genannten konkreten Vernetzungspartner (d. h. die Beziehung zwischen Einrichtung A und Einrichtung B), sondern auch allgemeine Aussagen zu Vernetzungsaktivitäten berücksichtigt werden.

Um Detailinformationen über das Beziehungsgeflecht der untersuchten Kultureinrichtungen zu erhalten, wurden die Gesprächspartner gebeten, Einrichtungen in Stuttgart, mit denen sie in Beziehung stehen, namentlich zu nennen (Frage 8), die Spezifika der jeweiligen Beziehungen zu beschreiben und die Verflechtungen den in Kapitel 4.3.1 erarbeiteten Beziehungstypen zuzuordnen (Frage 9). Anschließend wurde abgefragt, auf welchen Arbeitsbereich sich die jeweilige Vernetzung bezieht (Frage 10), wie intensiv sie ist (Frage 11) und wie sich die Machtkonstellation innerhalb des Gefüges gestaltet (Frage 12). Ergänzend hierzu wurden Fragen zur Entwicklung der Vernetzung gestellt. Auf diese Weise wurden der temporäre bzw. langfristige Charakter, die operative bzw. strategische Natur (Fragen 14 und 15) und der Initiator der jeweiligen Verflechtung (Frage 16) eruiert. Im Folgenden werden die Ergebnisse hinsichtlich dieser Fragen zusammenfassend vorgestellt,³³³ indem die befragten Kulturinstitutionen in privat getragene Kultureinrichtungen (Interviews der ersten Befragungsphase) und öffentlich getragene Kulturinstitutionen (Interviews der zweiten Befragungsphase) unterteilt werden. Die privat getragenen Kultureinrichtungen werden zudem nach Sparten (Musik, Darstellende

³³³ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

Kunst und Bildende Kunst) und nach Sektoren (privatwirtschaftlich-kommerziell und privatwirtschaftlich-gemeinnützig/hybrid³³⁴) segmentiert. Somit ergeben sich sieben Untersuchungsgruppen:

- *privatwirtschaftlich-kommerzielle* Akteure der Sparte *Musik*
- *privatwirtschaftlich-kommerzielle* Akteure der Sparte *Bildende Kunst*
- *privatwirtschaftlich-kommerzielle* Akteure der Sparte *Darstellende Kunst*
- *privatrechtlich-gemeinnützige* und *hybride* Akteure der Sparte *Musik*
- *privatrechtlich-gemeinnützige* und *hybride* Akteure der Sparte *Bildende Kunst*
- *privatrechtlich-gemeinnützige* und *hybride* Akteure der Sparte *Darstellende Kunst*
- *öffentliche* Akteure

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, sowohl spartenspezifische Beziehungsmodelle zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen aus der *Musikwirtschaft*, dem *Markt für Darstellende Kunst* und dem *Kunstmarkt* und Institutionen der übrigen Kultursektoren aufzustellen, als auch ein spartenübergreifendes Beziehungsmodell zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen und Institutionen der übrigen Kultursektoren zu entwerfen (vgl. Kapitel 1.3). Ausgehend von den untersuchten Verflechtungen können diese Beziehungsmodelle im Folgenden anhand des in Kapitel 4.3.1 entwickelten *Grundmodells interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb* formuliert werden (vgl. Kapitel 6.5.1 bis 6.5.4). Darüber hinaus können Beziehungsmodelle der gemeinnützigen und der öffentlichen Akteure aufgestellt werden (vgl. Kapitel 6.5.5 bis 6.5.10). Die Bandbreite der Stichprobe bzgl. gemeinnütziger Einrichtungen ermöglicht es, dabei zwischen den Sparten *Musik*, *Darstellende Kunst* und *Bildende Kunst* zu differenzieren, während das Beziehungsmodell der öffentlichen Institutionen ausschließlich spartenübergreifend abgebildet werden kann. Für jede der sieben Untersuchungsgruppen kann somit am Ende des jeweiligen Unterkapitels ein Beziehungsmodell formuliert werden. Eine Grafik bietet abschließend einen Überblick über das Netzwerk der jeweiligen Untersuchungsgruppe. Ergänzt werden diese Modelle schließlich durch spartenübergreifende Beziehungsmodelle der privatwirtschaftlichen, der gemeinnützigen und der öffentlichen Akteure in Kapitel 6.5.4, 6.5.8 und 6.5.10.

6.5.1 Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Musik

Aus dem kommerziellen Musikbereich wurden im Rahmen der Studie eine Künstleragentur, ein Musikclub, ein Notenverlag, ein Konzertveranstalter, ein Klassik-Label, ein Tonstudio und eine Musikagentur für Konzeption und Komposition befragt. Konkret waren dies die Musikunternehmen *AB-Culture Musikagentur*, *Jazzclub KISTE*, ein Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert), *StuttgartKonzert*, *TACET Musikproduktion*, *Tritonus Musikproduktion* und *widemusic*.

Insgesamt dominiert der Beziehungstyp *Markttransaktion* die von den privatwirtschaftlichen Musikakteuren genannten Verflechtungen. Überwiegend finden die Marktbeziehungen innerhalb der eigenen Sparte mit Institutionen statt, welche auf einer vor- oder nachgelagerten Stufe der Wertschöpfungskette tätig sind. So besitzt beispielsweise der Konzertveranstalter, welcher der

³³⁴ Hybride Kultureinrichtungen sind privat getragene Organisationen, welche sich zwischen den Polen *privatrechtlich-gemeinnützig* und *privatwirtschaftlich-kommerziell* verorten lassen. Da hybride Institutionen dem gemeinnützigen Sektor in ihrer Handlungslogik meist näher stehen als dem privatwirtschaftlichen, werden die vier in dieser Studie untersuchten hybriden Kultureinrichtungen der Gruppe der jeweiligen gemeinnützigen Akteure zugeteilt.

Wertschöpfungsstufe *Vertrieb* zuzuordnen ist, Marktbeziehungen mit Orchestern und Chören, die in der *Produktion* tätig sind. Die Künstleragentur als Anbieter *unterstützender Dienstleistungen* vermittelt Künstler an Musikveranstalter und -festivals, welche der Wertschöpfungsstufe *Vertrieb* angehören. Diese Beispiele verdeutlichen, dass *vertikale* Partnerschaften³³⁵ für den Leistungserstellungsprozess, welcher sich entlang der Stufen vom *Schöpferischen Akt* hin zur *Rezeption* durch den Kulturkonsumenten bewegt,³³⁶ von entscheidender Bedeutung sind. Zudem ist festzustellen, dass dabei insbesondere privatrechtlich-gemeinnützige Einrichtungen, aber auch öffentliche Kulturinstitutionen eine wichtige Rolle als Geschäftspartner spielen. Der Austausch im Rahmen von Marktbeziehungen findet ausschließlich auf der monetären Ebene statt, d. h. eine monetäre Gegenleistung bildet die Basis für die Transaktionen. Initiator der jeweiligen Geschäftsbeziehungen war vornehmlich die befragte Einrichtung selbst. Inhaltlich beziehen sich die Marktbeziehungen vorrangig auf die Veranstaltung von Konzerten, die Produktion von Tonaufnahmen und die Anmietung von Veranstaltungsräumlichkeiten. Hinsichtlich der Raumanmietung sind beispielsweise der Konzertveranstalter und die Musikagentur für Konzeption und Komposition mit dem Privattheater *Theaterhaus Stuttgart* verflochten, welches für die Stuttgarter Kulturszene als Veranstaltungsort von hoher Bedeutung ist (vgl. Kapitel 6.1). Das *Theaterhaus Stuttgart* kommt hierbei der Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* preislich entgegen und unterstützt damit das noch junge Musikunternehmen. Derartige Konstellationen sind für *widemusic* und generell für im Musikbereich tätige Unternehmen äußerst relevant, wie Simon Detel, Inhaber und Geschäftsführer von *widemusic*, feststellt:

„In diesem Bereich passiert im Musikbetrieb, gerade in diesem Sektor, ganz viel, was zahlenmäßig nicht erfasst wird (...) Ohne das würde es nicht funktionieren.“ (Simon Detel, Inhaber und Geschäftsführer von widemusic)

Die befragten Akteure besitzen sowohl Marktbeziehungen, welche temporär sind und sich nur auf eine bestimmte Veranstaltung oder ein bestimmtes Projekt beziehen, als auch regelmäßige Geschäftsbeziehungen zu Kultureinrichtungen. Auffällig ist, dass die stärker dienstleistungsorientierten Musikunternehmen *StuttgartKonzert* und *AB-Culture Musikagentur* regelmäßig mit den genannten Geschäftspartnern zusammenarbeiten. Die Vernetzung der Musikagentur für Konzeption und Komposition beruht dagegen ausschließlich auf temporären Markttransaktionen, was die projektbezogene Arbeit des Unternehmens in immer neuen Akteurskonstellationen widerspiegelt. Diese Unterschiede werden auch darin deutlich, dass sich alle Interviewpartner eine Fortsetzung der jeweiligen Geschäftsbeziehungen wünschen, während für den Erfolg von *widemusic* laut eigener Aussage das Eingehen neuer Partnerschaften entscheidend ist:

"Am Anfang war die Denkweise, jetzt hat man die Partner und will weitere Projekte zusammen machen, und die Partner sind genervt und am Ende bringt es aber nichts. Inzwischen heißt es: Projekt mit denen, weiter, nächster. Natürlich ist es schön, wenn es sich wieder ergibt, aber ich glaube, für ein Fortkommen und Nachhaltigkeit ...“ (Simon Detel, Inhaber und Geschäftsführer von widemusic)

Kooperationsbeziehungen sind innerhalb des Beziehungsgeflechts der kommerziellen Musikunternehmen etwas weniger häufig vertreten als Markttransaktionen. Je nach befragter Einrichtung erfolgen Kooperationen eher mit sparteneigenen Institutionen auf derselben Wertschöpfungsstufe (*horizontale* Kooperationen), mit Musikeinrichtungen anderer Wertschöpfungsstufen (*vertikale* Kooperationen) oder mit spartenfremden Kultureinrichtungen (*diagonale* Kooperationen).³³⁷ So finden beispielsweise die Kooperationen des *Jazzclub KISTE* überwiegend mit Einrichtungen derselben Wertschöpfungsstufe statt. Es ist zu vermuten, dass die

³³⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen, horizontalen und diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

³³⁶ Siehe zum Modell der *Wertschöpfungskette* Kapitel 2.1.2.

³³⁷ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen, horizontalen und diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

Ziele der beteiligten Einrichtungen im Rahmen einer solchen *horizontalen* Zusammenarbeit kompatibel sind und dass sich derartige Kooperationen zwischen Jazz-Veranstaltern besonders anbieten, um gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Im Kontext von *horizontalen* Kooperationen tritt häufig ein Wechsel zwischen Kooperations- und Konkurrenzverhältnis auf, der als *Coopetition* bezeichnet wird.³³⁸ Dies kann jedoch anhand der empirischen Untersuchungen nicht bestätigt werden. So gibt der *Jazzclub KISTE* an, zu keiner Jazzeinrichtung in Stuttgart in Konkurrenz zu stehen.

„In der Jazzszene in Stuttgart kennt man sich einfach und da denke ich, ist das Konkurrenzverhalten auch nicht so da. Ich sehe das BIX nicht so als Konkurrenz. Dann Traditional Jazz Hall und Jazz Society, die machen eine ganz andere Musikrichtung. (...) Also von daher gibt es nicht groß die Streitpunkte.“ (Wolfgang Münch, Inhaber und Geschäftsführer des Jazzclub KISTE)

Wie bei Markttransaktionen, so sind auch im Rahmen von Kooperationen vor allem Partner aus dem gemeinnützigen Kultursektor relevant und auch einige öffentliche Kulturbetriebe werden als Kooperationspartner genannt. Die ausgetauschten Leistungen sind überwiegend physisch-infrastruktureller Art, es handelt sich dabei insbesondere um Marketing- und Veranstaltungskooperationen sowie um die Nutzung von Räumlichkeiten und Material. So kooperiert die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* mit dem gemeinnützigen *Württembergischen Kunstverein*, welcher Räumlichkeiten für die Veranstaltung von Konzerten kostenlos zur Verfügung stellt und als Gegenleistung sein Logo auf dem Werbematerial für das entsprechende Konzert platziert. Der *Jazzclub KISTE* arbeitet mit gemeinnützigen und kommerziellen Jazz-Veranstaltern im Rahmen der Jazzveranstaltungen *Jazzstadt Stuttgart* und *Stuttgarter Jazztage* zusammen und der Notenverlag für Alte Musik nutzt gelegentlich die Bestände historischer Musikinstrumente des *Landesmuseums Württemberg* für Tonaufnahmen mit historischen Instrumenten. Die von den kommerziellen Musikeinrichtungen ausgehenden Kooperationsbeziehungen sind überwiegend langfristiger Natur und bestehen häufig bereits seit einigen Jahren.

Förderungen durch andere Kulturinstitutionen spielen für die Interviewpartner aus dem kommerziellen Musikbereich eine weniger wichtige Rolle. Nur der Jazzclub und die Musikagentur für Konzeption und Komposition werden von anderen Kulturinstitutionen gefördert, indem technisches Equipment, Notenmaterial und Instrumente bereitgestellt werden und eine Unterstützung im Marketingbereich erfolgt. Als Förderer treten dabei insbesondere öffentliche, aber auch gemeinnützige Kulturakteure auf. So wird die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* beispielsweise von der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* unterstützt, indem diese dem Musikunternehmen technisches Equipment und Instrumente für bestimmte Projekte kostenlos zur Verfügung stellt. Diese Zusammenarbeit hat sich daraus ergeben, dass die beiden Geschäftsführer von *widemusic* an der Hochschule ihr Studium absolviert haben und damals schon für ihre Projekte entsprechende Ressourcen kostenlos nutzen konnten. Diese Förderung bereits während des Studiums sei eine große Unterstützung beim Aufbau des Unternehmens gewesen, so der Geschäftsführer von *widemusic*. Auffällig ist, dass der Jazzclub und die Musikagentur für Konzeption und Komposition diejenigen Institutionen dieser Untersuchungsgruppe sind, welche am wenigsten dem Typus eines kommerziellen Musikunternehmens entsprechen und hinsichtlich Charakter und Struktur dem gemeinnützigen Kulturbetrieb sehr nahestehen. Daher besteht bei *widemusic* und dem *Jazzclub KISTE* eventuell ein hoher Bedarf an Unterstützungsleistungen. Klassisch privatwirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen wie die Künstleragentur, der Notenverlag, der Konzertveranstalter, das Klassik-Label und das Tonstudio werden dagegen nicht von anderen Kulturakteuren unterstützt.

³³⁸ Siehe hierzu die Ausführungen zum Thema *Coopetition* in Kapitel 4.3.3.

Vier der sieben befragten Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe sind mit Stuttgarter Kultureinrichtungen personell verflochten. Dabei handelt es sich sowohl um berufliche als auch um ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitarbeiter für die jeweils andere Kulturinstitution. Bei der Hälfte der erwähnten Personalverflechtungen bestehen Markttransaktionen mit derselben Kultureinrichtung. Als Vernetzungspartner im Rahmen von Personalverflechtungen sind insbesondere gemeinnützige Kultureinrichtungen relevant.

Die interviewten Musikunternehmen empfinden die Konkurrenzsituation zu anderen Kultureinrichtungen jeweils sehr unterschiedlich. Drei Interviewpartner betrachten keine andere Kulturinstitution in Stuttgart als Konkurrenz, da ihre eigene Einrichtung eine spezifische Nische bediene und somit nicht im selben Bereich wie andere lokale Kulturakteure tätig sei.

„Die Sachen, die es gibt, sind einfach zu unterschiedlich, denke ich. Da hat jeder so seine Nische gefunden. Von daher denke ich, dass nicht wirklich ein Konkurrenzgedanke da ist.“ (Wolfgang Münch, Inhaber und Geschäftsführer des Jazzclub KISTE)

„Ich mache eigentlich Sachen, die kein anderer macht. (...) Ich mache nicht, was große Verlage machen. Das wäre Blödsinn. (...) Ich versuche, exotische Sachen zu machen, die keinen anderen interessieren.“ (Inhaber und Geschäftsführer eines Notenverlags für Alte Musik (Name wurde anonymisiert))

Es wird jedoch der allgemeine Wettbewerb angesichts des großen Kulturangebots in Stuttgart erwähnt und es werden Wettbewerbsverzerrungen thematisiert, welche von öffentlichen Kulturinstitutionen ausgehen und den privaten Kulturmarkt beeinträchtigen würden. In diesem Kontext wird der ungleiche Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Konzertveranstaltern angesprochen, welcher entstehe, da erstere aufgrund der finanziellen Unterstützung durch die öffentliche Hand erheblich günstigere Eintrittspreise anbieten könnten als private Veranstalter.

„Es ist eine gewisse Problematik, weil sie andere Preise verlangen können. Sie haben einen Auftrag vom Staat, (...) ein gewisses Programm zu machen. Und dafür bekommen sie auch Unterstützung. Sie können nichtkostendeckend arbeiten. Und durch diese Unterstützung können sie auch Eintrittspreise verlangen, die niedriger sind als bei uns. Und das ist manchmal schon ein Problem. (...) Das Publikum sagt bei uns, diese Karte ist teuer, versteht aber nicht, wenn sie dann zum Beispiel zu Rilling oder zu den Philharmonikern oder zum Staatstheater gehen, dass diese Karte durch ihre Steuergelder subventioniert ist. Das sehen die nicht. Insofern ist es dann für uns manchmal schon schwierig. (...) Das, was bezahlt wird, spiegelt nicht wider, was es tatsächlich kostet.“ (Gregory Johns-Haist, Geschäftsführer von StuttgartKonzert)

Des Weiteren werden die Aktivitäten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Bereich der Musikproduktion kritisiert, welche dazu führen würden, dass sowohl Tonstudios als auch Labels Aufträge verlieren. Im ersten Fall geschehe dies dadurch, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk teilweise günstige Tonaufnahmen anbiete, welche unter den gängigen Marktpreisen lägen. Aus diesem Grund habe auch *Tritonus Musikproduktion* einen Auftraggeber aus Stuttgart an den öffentlichen Rundfunk verloren, so der Geschäftsführer Markus Heiland.³³⁹ Nach seiner Einschätzung erleidet das Unternehmen aufgrund der Konkurrenz durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk jährlich Umsatzeinbußen im Wert von 50.000 bis 80.000 Euro. Dieser Betrag sei für ein kleinteiliges Unternehmen wie *Tritonus Musikproduktion* ein hoher Anteil am Jahresumsatz und daher finanziell äußerst relevant. Nicht nur für Tonstudios, sondern auch für Musiklabels entstehe angesichts der marktwirtschaftlichen Tätigkeiten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ein Wettbewerbsnachteil,

³³⁹ *Tritonus Musikproduktion* arbeitete viele Jahre lang mit dem *Stuttgarter Kammerorchester* zusammen. Als das Musiklabel, bei welchem die Aufnahmen des *Stuttgarter Kammerorchesters* erscheinen, die Kosten für die Aufnahme senken wollte, die Musiker des Orchesters jedoch die aus der Kostenreduktion resultierende geringere Aufnahmequalität nicht akzeptieren wollten, wurde die Zusammenarbeit beendet, so Markus Heiland, Inhaber und Geschäftsführer des Musikproduktionsunternehmens. Das *Stuttgarter Kammerorchester* produzierte seine Tonaufnahmen seither mit dem öffentlichen Rundfunk. An diesem Beispiel wird ersichtlich, dass der öffentliche Rundfunk als staatliches und gebührenfinanziertes Unternehmen in das Geschäftsfeld von Tonstudios entscheidend eingreift, indem er Preise anbietet, welche auf dem freien Markt nicht konkurrenzfähig sind.

indem die Sender die von ihnen produzierten Tonaufnahmen bisweilen sehr günstig an Musiklabels weitergeben oder sogar über eigene Label verfügen würden.

„Das Problem, was sich für uns stellt, ist – vor allem in Deutschland –, dass wir immer mehr zu kämpfen haben mit den Koproduktionen im Rundfunk. Weil sie uns ganz schön das Wasser abgraben durch diese Konstrukte, die sie dann mit den Schallplattenfirmen machen, dass sie sagen, wir machen die Aufnahme für umsonst, haben dann aber z. B. das Erstsenderecht. Oder ihr schreibt hinten drauf Koproduktion mit WDR, oder was auch immer. Oder sie haben sowieso schon ihr eigenes Label, wie der BR. (...) Das ist für uns einfach ein Riesenproblem. (...) Wenn die Rundfunkanstalten jetzt alle ihre eigenen Labels aufmachen und dann mit den Gebühren Geldern (...) eine ganze Seite zum Beispiel in der Süddeutschen Zeitung Werbung machen, was sich keine Schallplattenfirma leisten kann, (...) dann ist der Wettbewerb ein bisschen verzerrt.“ (Markus Heiland, Inhaber und Geschäftsführer von Tritonus Musikproduktion)

Andreas Spreer, Inhaber und Geschäftsführer von *TACET Musikproduktion*, sieht in dieser Praxis öffentlich-rechtlicher Sender eine Abweichung vom öffentlichen Auftrag des Rundfunks und eine ungerechtfertigte Intervention in den Musikmarkt.

„Den Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks empfinde ich, politische Informationen zu liefern (...), zu zeigen, was an Musik im Land los ist, Konzerte richtig live zu senden, ohne nachträgliche Korrekturen. Das wäre das, was eigentlich die Aufgabe des Rundfunks wäre. Stattdessen geht er hin und produziert. Und nicht nur, dass er produziert und dabei das ganze Orchester selber bezahlt, sondern dass er am Schluss das Band irgendeiner Konkurrenzfirma von mir gibt, damit die damit Geld verdienen kann, obwohl die gar nichts dazu getan hat. (...) Er benutzt das Geld der Gebührenzahler, um sich in die Konkurrenz der freien Wirtschaftsunternehmen einzumischen, das darf er meiner Meinung nach nicht.“ (Andreas Spreer, Inhaber und Geschäftsführer von TACET Musikproduktion)

Insgesamt kann für diese Untersuchungsgruppe festgestellt werden, dass der Wettbewerb mit anderen privatwirtschaftlichen Musikunternehmen als natürlich empfunden wird, während öffentlichen Kulturinstitutionen teilweise vorgeworfen wird, das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auf dem Kulturmarkt zu stören.

„Die Konkurrenz zum öffentlichen Bereich ist ärgerlich. Die Konkurrenz im privaten Bereich ist da, aber sie ist natürlich. Ich meine, die muss sein, die ist größer geworden, ganz bestimmt auch für uns. (...) Da überlebt einfach der, der am besten ist oder sich am besten verkaufen kann.“ (Markus Heiland, Inhaber und Geschäftsführer von Tritonus Musikproduktion)

In diesem Kontext müssen staatliche Interventionen stets genau überdacht und begründet werden, um unnatürliche Wettbewerbsverzerrungen zu verhindern, welche privatwirtschaftlich agierende Kulturanbieter gegenüber öffentlich geförderten Kulturinstitutionen benachteiligen (vgl. Klein 2007: 51).

Insgesamt ist für das Beziehungsgeflecht der befragten kommerziellen Musikakteure festzustellen, dass insbesondere Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen von Bedeutung sind und in etwas geringerem Maße auch Personalverflechtungen. Hinsichtlich all dieser Vernetzungen spielen Einrichtungen aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor die wichtigste Rolle als Vernetzungspartner. Dies deutet darauf hin, dass in Stuttgart eine aktive private Musikszene besteht, deren Akteure vielfach durch gemeinsame Projekte (z. B. Musikveranstaltungen und Produktion von Tonaufnahmen) und die Anmietung von Probe- und Aufführungsräumen verknüpft sind. Zudem hält dieses Milieu im Kontext von Personalverflechtungen mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten für Musikschaaffende bereit. Ebenso besitzen Konkurrenzen zum öffentlichen Kulturbetrieb eine Relevanz, welche sich in Wettbewerbsverzerrungen beispielsweise zwischen privaten Konzertveranstaltern und öffentlichen Veranstaltern sowie zwischen Tonstudios bzw. Labels und dem öffentlich-rechtlichen

Rundfunk äußern. Weniger häufig vertreten sind innerhalb des Netzwerks der privatwirtschaftlichen Musikeinrichtungen Förderbeziehungen.³⁴⁰

Die beschriebenen Vernetzungen können anhand eines Beziehungsmodells dargestellt werden, welches sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb* stützt. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und differenziert dabei jeweils, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

Abbildung 51: Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Musik

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene
Beziehungsgrundtyp			
Markttransaktion	pg		
Kooperationsbeziehung		pg	
Konkurrenzbeziehung	ö		
Förderbeziehung		ö	
Personalverflechtung	pg		pg

ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor
pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor
pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor

Die Schriftgröße der Kürzel **ö**, **pg** und **pw** spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.

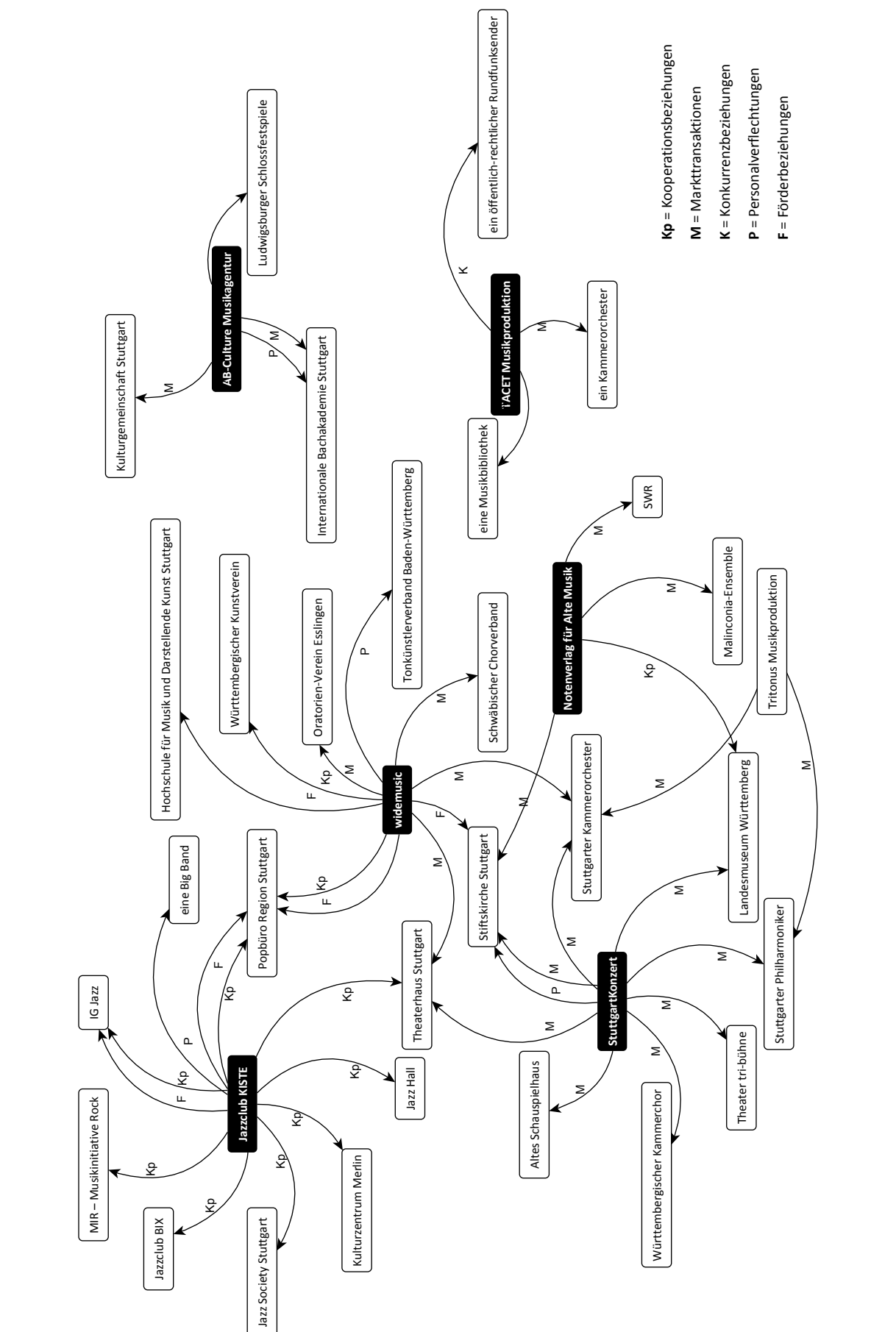
Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:

Künstleragentur, Musikclub, Notenverlag, Konzertveranstalter, Klassik-Label, Tonstudio, Musikagentur für Konzeption und Komposition.

eigene Darstellung

Abschließend bietet die folgende Grafik einen Überblick über das von den kommerziellen Musikakteuren ausgehende Netzwerk. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen. Die interviewten Akteure sind durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für *Markttransaktion*, **Kp** für *Kooperationsbeziehung*, **K** für *Konkurrenzbeziehung*, **F** für *Förderbeziehung* und **P** für *Personalverflechtung*. Da der Interviewpartner des Musik-Labels *TACET Musikproduktion* eine Anonymisierung der genannten Vernetzungspartner gewünscht hat, konnte das Netzwerk des Musik-Labels nicht in das Gesamtnetzwerk integriert werden.

³⁴⁰ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.



6.5.2 Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Bildende Kunst

Aus dem kommerziellen Kunstbereich wurden im Rahmen der Studie ein Büro für Ausstellungsgestaltung, eine Galerie, ein Kunstverlag, ein Restaurierungsatelier und ein Auktionshaus befragt. Konkret waren dies die Unternehmen *Büro von Jacobs*, *Galerie Schacher*, *Hatje Cantz Verlag*, ein Restaurierungsatelier (Name wurde anonymisiert) und *Yves Siebers Auktionen*.

Für die privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte *Bildende Kunst* sind Markttransaktionen mit Abstand der relevanteste Beziehungstypus. Es ist hierbei jedoch anzumerken, dass über diese Marktbeziehungen diejenigen Unternehmen verfügen, welche auf der Wertschöpfungsstufe der unterstützenden Dienstleistungen tätig sind und ihr Angebot gezielt an Kulturinstitutionen richten. So wird das Büro für Ausstellungsgestaltung von öffentlichen Museen mit entsprechenden Projekten beauftragt, das Restaurierungsatelier führt Arbeiten für öffentliche und privatrechtlich-gemeinnützigen Museen durch und der Kunstverlag arbeitet im Bereich der Buch- und Katalogproduktion mit öffentlichen Kunstinstitutionen, gemeinnützigen Kunstvereinen und privatwirtschaftlichen Kunstgalerien zusammen. Die *Galerie Schacher* und das Auktionshaus *Yves Siebers Auktionen*, welche ihren Umsatz insbesondere durch die Veräußerung von Kunstwerken an Privatpersonen generieren, sind dagegen nicht über Markttransaktionen mit anderen Kultureinrichtungen in Stuttgart verbunden.³⁴¹ Die konstatierten Markttransaktionen finden ausschließlich mit Institutionen anderer Wertschöpfungsstufen aus dem Kunst- und Museumsbereich statt und die Gegenleistung ist stets monetärer Art. Wie bereits bei der Untersuchungsgruppe der kommerziellen Musikunternehmen (vgl. Kapitel 6.5.1), verdeutlichen auch hier diese ausschließlich *vertikalen* Markttransaktionen³⁴² die Weiterverarbeitung eines Kulturgutes entlang der Wertschöpfungskette, welche auf dem Weg zum Rezipienten durchlaufen werden muss.³⁴³ Im Kontext von Marktbeziehungen sind öffentliche Kulturinstitutionen die wesentlichen Vernetzungspartner, womit deutlich wird, dass der öffentliche Kultursektor als wichtiger Auftraggeber für die dienstleistungsorientierten Kunstunternehmen fungiert. Die Markttransaktionen finden überwiegend regelmäßig statt, was die enge Verbindung zwischen dem Büro für Ausstellungsgestaltung, dem Kunstverlag und dem Restaurierungsatelier und ihren jeweiligen Geschäftspartnern widerspiegelt. Dies unterstreicht der von den Interviewpartnern geäußerte Wunsch, die Beziehungen auch weiterhin aufrecht zu halten.

Für die kommerziellen Kunstinstitutionen sind Kooperationsbeziehungen zu anderen Kultureinrichtungen insgesamt nur wenig relevant. Als Partner treten v. a. Kunst- und Museumsakteure anderer Wertschöpfungsstufen (*vertikale* Kooperationen³⁴⁴), insbesondere aus dem öffentlichen, aber auch aus dem gemeinnützigen Kultursektor auf. Dabei dominieren temporäre Kooperationsbeziehungen. Die Verflechtungen beziehen sich vornehmlich auf die Organisation gemeinsamer Ausstellungsprojekte und auf einen eher losen Austausch und finden somit auf infrastruktureller und inhaltlicher Ebene statt. So arbeitet beispielsweise die *Galerie Schacher* mit dem gemeinnützigen *Trickfilmfestival Stuttgart* und der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* im Rahmen von Ausstellungskooperationen zusammen. Zum *Kunstmuseum Stuttgart* unterhält die *Galerie Schacher* Kontakte, mit dem Ziel, von der Galerie vertretene Künstler im

³⁴¹ Die Interviewpartnerin des Auktionshauses *Yves Siebers Auktionen* erwähnt lediglich die allgemeinen geschäftlichen Verbindungen zu Museen und Archiven, welche entstehen, wenn diese Objekte an das Auktionshaus veräußern (z. B. Schenkungen, welche nicht in die eigene Sammlung des jeweiligen Museums oder Archivs passen) bzw. wenn das Auktionshaus Objekte anbietet, welche für die öffentlichen Einrichtungen von Interesse sind. Diese Marktbeziehungen träten jedoch nur recht selten in Erscheinung.

³⁴² Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

³⁴³ Siehe zum Modell der *Wertschöpfungskette* Kapitel 2.1.2.

³⁴⁴ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

Kunstmuseum präsentieren zu können. Obgleich der Kunstmarkt und der öffentliche Kunstbetrieb tendenziell wenig miteinander verknüpft sind, da ersterer insbesondere den Marktwert von Kunstwerken im Blick hat, während letzterer sich dem Symbolwert von Kunst widmet, zeigt dieses Beispiel, dass die *Symbolwertproduktion* im öffentlichen Kunstbetrieb zu punktuellen Verflechtungen zwischen den beiden Bereichen führt. So hebt die Steigerung des Symbolwerts eines Künstlers durch die Präsentation seiner Werke in einer öffentlichen Kunstinstitution deren Marktwert, was nicht nur dem Künstler, sondern auch der Galerie zu Gute kommt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 128 f.).

Förderungen sind für die Interviewpartner aus dem kommerziellen Kunstbetrieb wenig relevant. Dies kann mit ihrem Bedarf an Räumlichkeiten, Material und Arbeitsinstrumenten begründet werden, der meist geringer als im Musik- und Theaterbereich ist. Die geringfügige konstatierte Unterstützung erfolgt regelmäßig und auf infrastruktureller Ebene, indem Material, Technik und Werkstätten von öffentlichen und gemeinnützigen Kunstinstitutionen zur Verfügung gestellt werden. Voraussetzung für die Förderbeziehungen sind persönliche Kontakte zu den entsprechenden Kultureinrichtungen.

Zwei der fünf befragten Einrichtungen geben an, mit anderen Kultureinrichtungen über Personalverflechtungen verbunden zu sein. Diese gründen überwiegend auf ehrenamtlichen Tätigkeiten der eigenen Mitarbeiter, insbesondere für gemeinnützige Kunstinstitutionen. Teilweise liegt die Vermutung nahe, dass die jeweilige Personalverflechtung mit den Markt- bzw. Kooperationsbeziehungen zu derselben Kulturinstitution zusammenhängt. Dass mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse in dieser Untersuchungsgruppe kaum existieren, kann u. a. darauf zurückgeführt werden, dass für künstlerisch Tätige in der Sparte *Bildende Kunst* – anders als in den Sparten *Musik* und *Darstellende Kunst* – generell kaum Möglichkeiten zur Anstellung in Kunstinstitutionen des öffentlichen Sektors bestehen und sie überwiegend als freischaffende Künstler wirken (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 95 f.).

Die befragten Einrichtungen nennen keine konkreten Stuttgarter Kultureinrichtungen, mit denen sie in Konkurrenz stehen. Dennoch wird der allgemeine Wettbewerb zwischen privaten Anbietern erwähnt, welcher jedoch als natürlich und belebend empfunden wird.

„Man steht ständig in Konkurrenz zu anderen Auktionshäusern, zu Galerien, zu Kunsthändlern. (...) Das ist aber ganz normal, wie in allen privatwirtschaftlichen Bereichen.“ (Annegret König, Kunsthistorikerin bei Yves Siebers Auktionen)

„Klar gibt es Galerien, die ähnliche Künstler oder Kunst zeigen. Aber auch da: Konkurrenz belebt das Geschäft. Ich glaube an die Qualität der Künstler. Und natürlich gibt es Absprachen. Wenn ein Künstler in einer Galerie ausstellt, kann er nicht in einer zweiten Stuttgarter Galerie ausstellen.“ (Marko Schacher, Inhaber der Galerie Schacher)

Die Interviewpartner nehmen öffentliche Institutionen nicht als Konkurrenten wahr, da diese in einem anderen Feld tätig seien und ihr Angebot eine Bereicherung für die Kunstszene darstelle.

„Die künstlerischen Positionen, die ich zeige, die haben auch schon andere Institutionen gezeigt, gerade städtische Galerien. Aber ich käme nicht auf die Idee, das als Konkurrenz zu sehen. Im Gegenteil, man profitiert ja gegenseitig davon.“ (Marko Schacher, Inhaber der Galerie Schacher)

Insgesamt wird deutlich, dass für die privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte *Bildende Kunst* vorrangig Markttransaktionen von Bedeutung sind, wobei öffentliche Kulturinstitutionen die wesentlichen Partner sind. Diese Marktbeziehungen gehen jedoch fast ausschließlich von den dienstleistungsorientierten Unternehmen dieser Akteursgruppe aus. Alle übrigen Beziehungstypen besitzen eine geringe Relevanz. Bezogen auf die gesamten Vernetzungsaktivitäten der

privatwirtschaftlichen Kunstakteure kann beobachtet werden, dass öffentliche Kulturinstitutionen eine wichtigere Rolle als Interaktionspartner spielen als gemeinnützige und kommerzielle Akteure.³⁴⁵

Die von den Interviewpartnern aus dem kommerziellen Kunstbetrieb genannten Verflechtungen können anhand des folgenden Beziehungsmodells aufgezeigt werden.³⁴⁶

Abbildung 53: Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Bildende Kunst

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene	
Beziehungsgrundtyp				
Markttransaktion	Ö			<p> ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor </p> <p>Die Schriftgröße der Kürzel ö, pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.</p> <p>Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:</p> <p>Büro für Ausstellungsgestaltung, Galerie, Kunstverlag, Restaurator, Auktionshaus</p>
Kooperationsbeziehung		ö	Ö	
Konkurrenzbeziehung	pw			
Förderbeziehung		ö, pg		
Personalverflechtung			pg	

eigene Darstellung

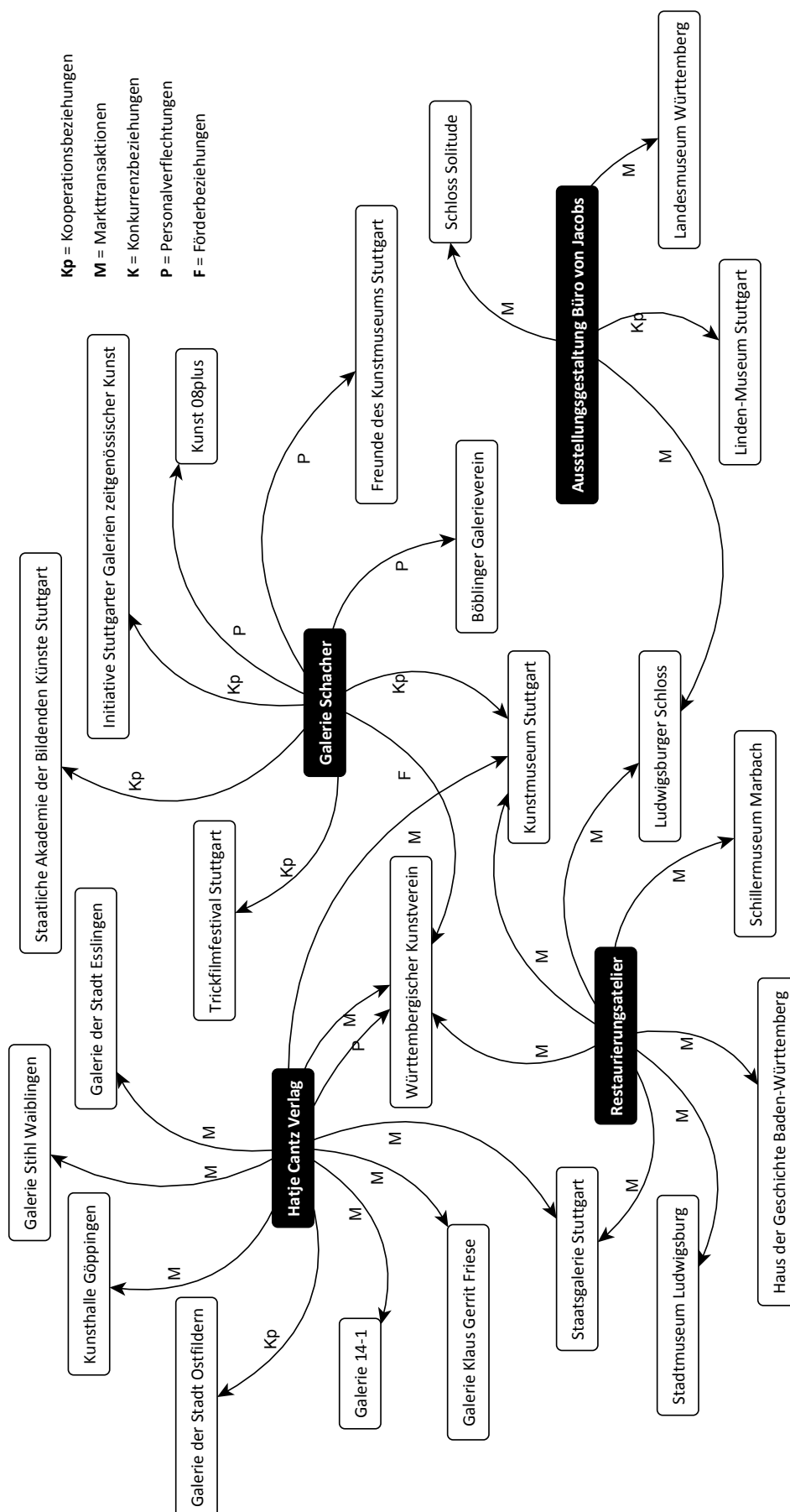
Einen Überblick über das Netzwerk der privatwirtschaftlichen Kunsteinrichtungen bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁴⁷

³⁴⁵ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

³⁴⁶ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

³⁴⁷ Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.

Abbildung 54: Netzwerk der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Bildende Kunst



eigene Darstellung

6.5.3 Netzwerk der privatwirtschaftlich-kommerziellen Akteure der Sparte Darstellende Kunst

Aus dem privatwirtschaftlichen Bereich der Darstellenden Kunst wurden im Rahmen der Studie ein Tourneetheater, ein Theaterensemble, ein privates Varietétheater und eine Ballett-/Tanzschule befragt. Konkret waren dies die Kulturunternehmen *Dein Theater*, *Ensemble Materialtheater*, *Friedrichsbau Varieté Stuttgart* und *New York City Dance School*.

Marktbeziehungen spielen eine wichtige Rolle im Vernetzungsgeflecht, welches von den privatwirtschaftlichen Akteuren der Sparte *Darstellende Kunst* ausgeht. Die Geschäftspartner der *New York City Dance School* stammen aus der Darstellenden Kunst und sind auf einer anderen Wertschöpfungsstufe tätig als die Tanzschule (*vertikale* Markttransaktionen). Dagegen arbeitet das *Friedrichsbau Varieté Stuttgart* mit einer Institution aus demselben Wertschöpfungszusammenhang zusammen (*horizontale* Markttransaktion). Die Markttransaktionen von *Dein Theater* mit ausschließlich spartenfremden Kultureinrichtungen (*diagonale* Markttransaktionen) sind typisch für das Geschäftsfeld des Auftragstheaters, in dem sich *Dein Theater* betätigt.³⁴⁸ Die Markttransaktionen dieser Untersuchungsgruppe bestehen überwiegend zu öffentlichen Kulturinstitutionen und beziehen sich auf die Anmietung von Veranstaltungsräumlichkeiten, auf die Beauftragung mit Theaterproduktionen sowie auf Kostümverkäufe. Somit wird deutlich, dass öffentliche Kulturinstitutionen für die privatwirtschaftlichen Akteure der *Darstellenden Kunst* als Veranstaltungsort, als Auftraggeber und als Anbieter von Kostümen relevant sind. Bei den genannten Markttransaktionen handelt es sich nahezu ausschließlich um eine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen den Partnern, welche stets auf einer monetären Gegenleistung basiert.

Etwas häufiger als Markttransaktionen treten im Netzwerk dieser Untersuchungsgruppe Kooperationsbeziehungen auf. Dabei kooperieren die Akteure insbesondere mit gemeinnützigen Kultureinrichtungen im Rahmen von *horizontalen* und *vertikalen* Kooperationen. Während die Zusammenarbeit der beiden Theaterkompagnien *Ensemble Materialtheater* und *Dein Theater* mit Akteuren anderer Wertschöpfungsstufen der Darstellenden Kunst erfolgt (*vertikale* Kooperationen), arbeitet das *Friedrichsbau Varieté Stuttgart* mit Theaterbetrieben auf *horizontaler* Ebene zusammen. Das *Ensemble Materialtheater* ist auf *vertikale* Kooperationen angewiesen, da es als Tourneetheater keine eigene Spielstätte besitzt und somit von entsprechenden Theaterbetrieben als Aufführungsort abhängig ist. Für das Varietétheater erweist sich dagegen eine *horizontale* Zusammenarbeit mit anderen Theatern als sinnvoll, da eine gegenseitige Unterstützung mit notwendigen Ressourcen auf diese Weise kostenneutral möglich ist. So unterstützen sich das *Friedrichsbau Varieté Stuttgart*, das *Renitenztheater Stuttgart* sowie das *Theaterhaus Stuttgart* regelmäßig durch die gegenseitige Auslage von Flyern und durch Anzeigenschaltung. Die *New York City Dance School* besitzt neben *vertikalen* Verflechtungen zudem eine Kooperation mit der spartenfremden Einrichtung *Kulturveranstaltungs-zentrum Wagenhallen*, bei der die Tanzschule die Räume in den *Wagenhallen* nutzen kann (*diagonale* Kooperation).³⁴⁹ Insgesamt beziehen sich die Kooperationsbeziehungen dieser Untersuchungsgruppe auf die gegenseitige Unterstützung mit Personal, Material und Räumen, auf Marketingkooperationen sowie auf Koproduktionen. Die kooperativen Interaktionen finden überwiegend auf inhaltlicher und infrastruktureller Ebene statt, so dass Wissen, Informationen, Infrastruktur sowie physische Gegenstände ausgetauscht werden. Vornehmlich besteht eine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen

³⁴⁸ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

³⁴⁹ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

den Akteuren. Die Kooperationsbeziehungen existieren oftmals bereits seit einigen Jahren und sollen auch in Zukunft fortgeführt werden.

Weniger häufig sind Förderbeziehungen innerhalb des Beziehungsgeflechts vertreten. Die erwähnten Verflechtungen beziehen sich auf die Bereitstellung von Material, Technik und Kostümen sowie auf die Nutzung von Werkstätten und somit auf die infrastrukturelle Ebene. Insbesondere öffentliche Kulturinstitutionen treten als Förderpartner auf. So haben beispielsweise das Ensemble *Dein Theater* und das *Friedrichsbau Varieté Stuttgart* die Möglichkeit, Kostüme und Technik beim *Staatstheater Stuttgart* zu entleihen und dessen Werkstätten gelegentlich zu nutzen. Bei den Förderbeziehungen handelt es sich um eine regelmäßig stattfindende Zusammenarbeit zwischen den fördernden und den geförderten Einrichtungen.

Innerhalb des Netzwerks dieser Untersuchungsgruppe sind zudem einige Personalverflechtungen festzustellen, wobei es sich dabei um mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse von Tänzern und Schauspielern in vorwiegend gemeinnützigen und öffentlichen Kulturinstitutionen handelt. So sind einige Schauspieler des *Ensemble Materialtheater* an der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* als Dozenten aktiv und Tänzer, die an der *New York City Dance School* unterrichten, sind ebenso im Tanzensemble *Gauthier Dance*, im *Stuttgarter Ballett*, im *Produktionszentrum Tanz und Performance* und im *Kulturveranstaltungszentrum Wagenhallen* tätig. Diese Personalverflechtungen deuten auf eine personell eng verflochtene Theater- und Tanzszene hin, in welcher sich Kulturschaffende – insbesondere Schauspieler und Tänzer – projektbezogen in jeweils neuen Gruppierungen zusammenschließen. Größtenteils kann kein Zusammenhang zwischen den Personalverflechtungen und den übrigen Vernetzungsaktivitäten der befragten Einrichtungen festgestellt werden.

Andere Kulturinstitutionen werden von einigen privatwirtschaftlichen Akteuren der Darstellenden Kunst grundsätzlich nicht als Konkurrenz betrachtet, da die eigene Einrichtung eine spezifische Nische besetze, die von anderen Kulturanbietern nicht bedient werde.

„Wir setzen Themen um mit den Mitteln der Literatur, selbstgeschriebenen Texten und der Musik, des Gesanges. (...) Deswegen unterscheiden wir uns von anderen Theatern und sind in dem Sinne nicht so in Konkurrenz. (...) Wir gelten auch bei den Theaterleuten als Exoten.“ (Hannes Eimert, Verkaufsleiter von *Dein Theater*)

Zudem ist festzustellen, dass innerhalb der Stuttgarter Theaterszene im Allgemeinen kein ausgeprägtes Konkurrenzdenken besteht, da eine große Solidarität zwischen den Theaterbetrieben herrscht und auf das Programm des anderen jeweils Rücksicht genommen wird.

„Das machen wir schon so, dass es den anderen nicht tangiert. Das ist Ehrensache.“ (Gabriele Frenzel, Geschäftsführerin des *Friedrichsbau Varieté Stuttgart*)

Der öffentliche Kulturbetrieb wird prinzipiell nicht als Konkurrenz empfunden. Die Konkurrenten stammen vielmehr aus der freien Szene selbst, so das *Ensemble Materialtheater*, und aus dem privatwirtschaftlichen Bereich. In diesem Kontext prangert die Geschäftsführerin des *Friedrichsbau Varieté Stuttgart* die Konkurrenz durch kommerzielle Wandertheater an, welche mit ihren temporären Theatervorstellungen einen signifikanten Teil des Stuttgarter Kulturpublikums für sich beanspruchen und damit die lokale Theaterlandschaft schädigen würden.

Insgesamt nennen die Interviewpartner aus privatwirtschaftlichen Einrichtungen der *Darstellenden Kunst* besonders häufig die Vernetzungstypen Markttransaktion und Kooperation. Als Partner im Kontext von Marktbeziehungen treten v. a. öffentliche Einrichtungen auf, während die Kooperationspartner insbesondere aus dem gemeinnützigen Sektor stammen. Relevant sind für die befragten Einrichtungen zudem personelle Verflechtungen sowohl mit öffentlichen als auch mit

gemeinnützigen Kulturorganisationen. Einen geringen Stellenwert besitzen dagegen Förderbeziehungen, die insbesondere in Form einer Unterstützung durch öffentliche Kulturinstitutionen vorliegen, und Konkurrenzbeziehungen, welche sich in einem überwiegend natürlichen Wettbewerb zwischen Einrichtungen aus dem privaten Bereich um Publikum und öffentliche Fördergelder äußern. Insgesamt sind die kommerziellen Einrichtungen der *Darstellenden Kunst* mit gemeinnützigen und öffentlichen Kulturorganisationen in etwa gleichermaßen verflochten.³⁵⁰

Die Verflechtungen, welche von den Interviewpartnern aus den privatwirtschaftlichen Einrichtungen der Sparte *Darstellende Kunst* genannt wurden, können anhand des folgenden Beziehungsmodells abgebildet werden.³⁵¹

Abbildung 55: Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Darstellende Kunst

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene	
Beziehungsgrundtyp				
Markttransaktion	ö			<p>ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor</p> <p>Die Schriftgröße der Kürzel ö, pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.</p>
Kooperationsbeziehung		pg	ö, pg	
Konkurrenzbeziehung	pg, pw			<p>Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:</p> <p>Tourneetheater, Theaterensemble, privates Varietétheater, Ballett-/Tanzschule</p>
Förderbeziehung		ö		
Personalverflechtung	pg, ö			

eigene Darstellung

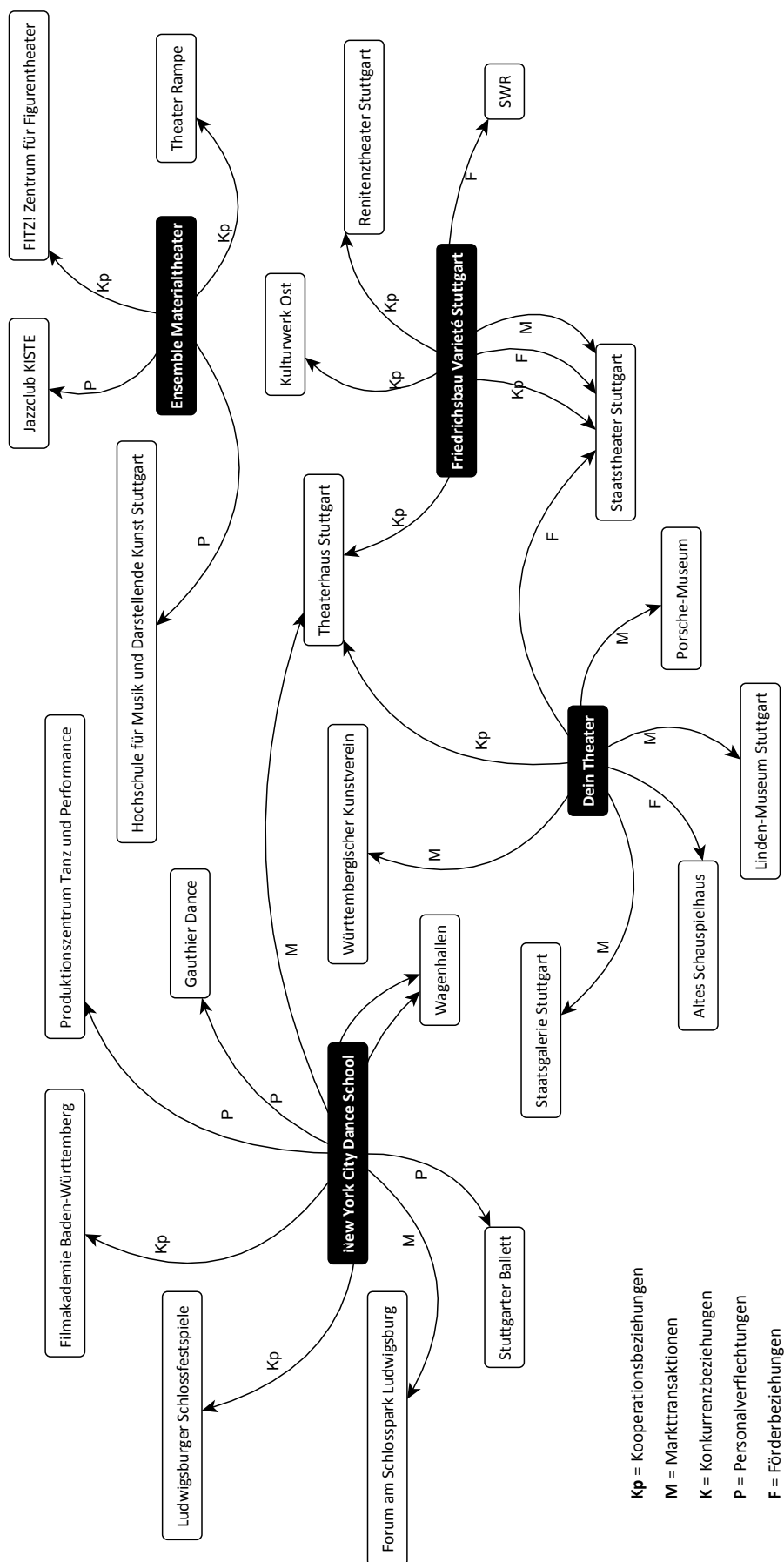
Einen Überblick über das Netzwerk der privatwirtschaftlichen Tanz- und Theaterakteure bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁵²

³⁵⁰ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

³⁵¹ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

³⁵² Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.

Abbildung 56: Netzwerk der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Darstellende Kunst



eigene Darstellung

6.5.4 Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure

Nachdem im Vorherigen die Ergebnisse der Interviews mit den privatwirtschaftlichen Akteuren spartenspezifisch dargestellt wurden, kann ausgehend davon ein spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure entworfen werden. Es muss jedoch betont werden, dass die individuelle Ausprägung des Netzwerks jeder befragten Einrichtung diese übergreifende Perspektive erschwert. Daher soll das folgende Beziehungsmodell lediglich als grobe Orientierung dienen und entsprechende Tendenzen innerhalb der Gruppe der privatwirtschaftlichen Akteure abbilden.

Spartenübergreifend kann für das Netzwerk der befragten privatwirtschaftlichen Akteure festgestellt werden, dass Markttransaktionen sehr häufig vertreten sind und stets auf der monetären Ebene stattfinden, d. h. die Transaktionen erfolgen auf der Basis einer finanziellen Gegenleistung. Sowohl öffentliche als auch gemeinnützige Kulturorganisationen werden dabei als Vernetzungspartner genannt, wobei öffentliche Institutionen etwas häufiger als Geschäftspartner auftreten.

Auch Kooperationen spielen innerhalb des Beziehungsgeflechts eine wichtige Rolle. Sie äußern sich in der gemeinsamen Nutzung von Sachmitteln und Infrastruktur (*physisch-infrastrukturelle Ebene*) und in einem inhaltlich-fachlichen Austausch (*inhaltliche Ebene*), als Kooperationspartner fungieren sowohl öffentliche als auch gemeinnützige Kulturakteure. Gemeinnützige Kulturorganisationen dominieren als Interaktionspartner bei physisch-infrastrukturellen Kooperationen.

Konkurrenzbeziehungen stellen nur einen kleinen Anteil der Beziehungen des Netzwerks dar. Als Konkurrenten werden privatwirtschaftliche und gemeinnützige Einrichtungen genannt, wobei es sich den Interviewpartnern zufolge überwiegend um natürliche Wettbewerbssituationen handelt. Dagegen werden von einigen Vertretern des Musikbetriebs Wettbewerbsverzerrungen thematisiert, welche zu einem ungleichen Wettbewerb zwischen nicht subventionierten privaten Einrichtungen und staatlich geförderten Kulturinstitutionen führen.

Ebenso von untergeordneter Bedeutung sind innerhalb des Beziehungsgeflechts Förderbeziehungen, wobei die jeweilige Unterstützung sowohl von öffentlichen als auch – in etwas geringerem Maße – von gemeinnützigen Einrichtungen gewährt wird und sich überwiegend auf die Bereitstellung von Sachmitteln und Infrastruktur bezieht (*physisch-infrastrukturelle Ebene*).

Die befragten Akteure nennen zudem Verflechtungen mit anderen Einrichtungen, welche auf der Beschäftigung derselben Mitarbeiter beruhen. Dabei bestehen insbesondere Vernetzungen mit gemeinnützigen Institutionen, etwas weniger ausgeprägt jedoch auch Vernetzungen mit öffentlichen Kulturbetrieben. Außerdem werden teilweise ehrenamtliche Betätigungen der eigenen Mitarbeiter für andere gemeinnützige Kultureinrichtungen erwähnt.

Insgesamt wird ersichtlich, dass sowohl öffentliche als auch privatrechtlich-gemeinnützige Kulturakteure innerhalb des von privatwirtschaftlichen Kultureinrichtungen ausgehenden Netzwerks eine wichtige Rolle spielen.³⁵³

³⁵³ Das folgende Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf *monetärer*, *physisch-infrastruktureller* oder *inhaltlicher* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

Abbildung 57: Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene	
Beziehungsgrundtyp				
Markttransaktion	pg, ö			<p> ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor </p> <p>Die Schriftgröße der Kürzel ö, pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.</p>
Kooperationsbeziehung		pg, ö	ö, pg	
Konkurrenzbeziehung	ö (Wettbewerbsverzerrungen), pg, pw (natürlicher Wettbewerb)			<p>Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:</p> <p>Künstleragentur, Musikclub, Notenverlag, Konzertveranstalter, Klassik-Label, Tonstudio, Musikagentur für Konzeption und Komposition, Büro für Ausstellungsgestaltung, Galerie, Kunstverlag, Restaurator, Auktionshaus, Tourneetheater, Theaterensemble, privates Variététheater, Ballett-/Tanzschule</p>
Förderbeziehung		ö, pg		
Personalverflechtung	pg, ö		pg	

eigene Darstellung

6.5.5 Netzwerk der hybriden Akteure der Sparte Musik

Die meisten der Interviewpartner aus dem privaten Musikbereich ordnen ihre jeweilige Einrichtung dem kommerziellen Kultursektor zu (vgl. Kapitel 6.5.1). Lediglich drei Akteure fühlen sich weder dem kommerziellen noch dem privatrechtlich-gemeinnützigen Musikbetrieb zugehörig und bezeichnen ihre Einrichtung als *hybrid*. Daher sind keine privatrechtlich-gemeinnützigen Musikakteure Bestandteil der Stichprobe. Im Folgenden wird die Vernetzung der drei hybriden Musikakteure – eine private Musikschule, ein Musikfestival und ein Musikensemble – dargestellt. Konkret sind dies die private Musikschule *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach*, das Festival *Jazz Open Stuttgart* und das Barockensemble *Il Gusto Barocco*.

Ebenso wie für privatwirtschaftliche Musikunternehmen (vgl. Kapitel 6.5.1) spielen Markttransaktionen für die hybriden Musikakteure insgesamt eine wichtige Rolle. Dabei handelt es sich um *vertikale*, *horizontale* und *diagonale* Vernetzungen, wobei insbesondere gemeinnützige Einrichtungen, aber auch öffentliche und privatwirtschaftliche Kulturinstitutionen als Geschäftspartner auftreten.³⁵⁴ Die marktlichen Verflechtungen der hybriden Musikakteure beziehen sich vor allem auf die Beauftragung von Musikensembles und die Anmietung von Veranstaltungsräumlichkeiten. So wurde das Barockensemble *Il Gusto Barocco* von der *Internationalen Bachakademie Stuttgart* mit der Aufführung eines bestimmten Werks im Rahmen des *Musikfest Stuttgart* beauftragt und erhielt Gastengagements bei den *Ludwigsburger Schlossfestspielen* und bei der *Staatsoper Stuttgart*. Das *Freie MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* vermietet seine Räumlichkeiten regelmäßig u. a. an die *Internationale Bachakademie Stuttgart* und mietet gemeinsam mit weiteren Partnern für

³⁵⁴ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

Musiktheater-Schulprojekte Räume im *Theaterhaus Stuttgart* und in der *Volkshochschule Stuttgart* an. Die Gegenleistung für diese Leistungserbringung ist im Kontext der Markttransaktionen stets monetärer Art und es handelt sich überwiegend um eine regelmäßige Zusammenarbeit. Lediglich das Barockensemble verfügt über rein temporäre Geschäftsbeziehungen und weist damit eine stark projektbezogene Arbeitsweise auf. Hier ist eine Parallele zu der Musikagentur für Konzeption und Komposition festzustellen, welche ebenso ausschließlich temporäre Markttransaktionen unterhält. Diese beiden Musikunternehmen sind die einzigen Musikbetriebe der Stichprobe, welche auf der Wertschöpfungsstufe der Produktion tätig sind. Eventuell erfordert eine derartige künstlerische Arbeit stets neue Partnerkonstellationen, weshalb v. a. zeitlich beschränkte Geschäftsbeziehungen gepflegt werden (vgl. Kapitel 6.5.1).

Kooperationsbeziehungen sind innerhalb des Netzwerks der hybriden Musikakteure in etwa genauso häufig vertreten wie Markttransaktionen. Die Kooperationen finden sowohl mit sparteneigenen Institutionen auf derselben Wertschöpfungsstufe statt (*horizontale* Kooperationen) als auch mit Musikeinrichtungen anderer Wertschöpfungsstufen (*vertikale* Kooperationen) und mit spartenfremden Kultureinrichtungen (*diagonale* Kooperationen).³⁵⁵ Als Kooperationspartner treten insbesondere öffentliche Kulturbetriebe auf, aber auch gemeinnützige und kommerzielle Einrichtungen. Der Leistungsaustausch findet bei den genannten Kooperationen auf der physisch-infrastrukturellen und der inhaltlichen Ebene statt und es handelt sich vorrangig um Veranstaltungs- und Marketingkooperationen. So organisiert das *Freie MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* in seinen Räumlichkeiten gemeinsam mit *Touch Point*, einem Verein zur Förderung zeitgenössischer Musik, mit der *Südwestdeutschen Konzertdirektion Russ* und mit der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* Konzerte. Im Rahmen einer Kooperation zwischen der *Jazz Open Stuttgart* und der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* findet die *German Jazz Trophy* als Teil der *Jazz Open Stuttgart* in den Räumen der Hochschule statt. Eine besondere Form der Zusammenarbeit besteht zwischen dem Barockensemble und der *Gesellschaft für Musikgeschichte Baden-Württemberg*, indem letztere moderne Notenausgaben von Werken der *Alten Musik* anfertigt, die von *Il Gusto Barocco* zur erstmaligen Wiederaufführung der Werke verwendet werden. Diese Zusammenarbeit sei für das Ensemble sehr interessant, da es für Spezialensembles wie *Il Gusto Barocco* häufig nur die Originalmanuskripte der entsprechenden Werke gebe, so Jörg Halubek, künstlerischer Leiter des Ensembles. In dieser Untersuchungsgruppe erfolgen Kooperationen fast ausnahmslos regelmäßig. Teilweise bestehen die Verflechtungen seit einigen Jahren und grundsätzlich sollen sie fortgeführt werden.

Förderbeziehungen haben für die Interviewpartner aus dem hybriden Musikbereich eine untergeordnete Bedeutung. Lediglich das Barockensemble unterhält Förderbeziehungen zu anderen Kultureinrichtungen. Hierbei handelt es sich um die Bereitstellung von Notenmanuskripten durch eine öffentliche Bibliothek und die Unterstützung mit Material und Technik durch einen gemeinnützigen Musikveranstalter. Beide Förderbeziehungen finden projektbezogen statt und sind somit von temporärer Natur.

Alle Akteure dieser Untersuchungsgruppe weisen Personalverflechtungen mit Stuttgarter Kultureinrichtungen auf, wobei als Vernetzungspartner Kultureinrichtungen aus allen drei Sektoren gleichermaßen relevant sind. Es bestehen dabei ausschließlich mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse. Ehrenamtliches Engagement spielt als Form der Personalverflechtung dagegen keine Rolle. So sind beispielsweise einige Musiker von *Il Gusto Barocco* auch für das *Barockorchester*

³⁵⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

Stuttgart und für die *Stiftsmusik Stuttgart* tätig. Der künstlerische Leiter betont, dass diese mehrspurigen Tätigkeitsprofile charakteristisch für die Szene der *Alten Musik* sind.

„Das ist ein typisches Berufsbild für die Alte Musik. Da gibt es keine festen Stellen, außer Lehrstellen. (...) Es ist halt immer ein Flickenteppich. Und es sucht auch niemand eine feste Stelle. (...) Da spielt die Freiheit, in den Konstellationen spielen zu können, eine Rolle und sich auch wieder von einer Gruppe lösen zu können, das ist ganz wichtig.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

Die künstlerischen Leiter von *Il Gusto Barocco* und der *Jazz Open Stuttgart* besitzen Professuren an der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*. Auch die Lehrer der privaten Musikschule sind teilweise an der Hochschule beschäftigt. Insgesamt fällt somit auf, dass die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* für die Akteure dieser Untersuchungsgruppe eine wichtige Partnereinrichtung hinsichtlich Personalverflechtungen darstellt. Ein Zusammenhang hinsichtlich Markt- und Kooperationsbeziehungen zu derselben Kultureinrichtung kann bei etwa der Hälfte der erwähnten Personalverflechtungen festgestellt werden.

Die Interviewpartner besitzen unterschiedliche Ansichten bzgl. der Konkurrenzsituation zu anderen Kultureinrichtungen. Das Barockorchester und die private Musikschule empfinden keine Institution aus dem Stuttgarter Kulturbetrieb als Konkurrenz, da sie mit ihrer eigenen Musikeinrichtung eine ganz bestimmte Nische bedienen würden und sich im Musikschulbetrieb das Angebot von privaten und öffentlichen Akteuren ergänzen würde.

„Dieses Konkurrenzmäßige spielt keine Rolle. Es gibt kein zweites Barockorchester, mit dem man sich duellieren muss. (...) Weil wir so andere Sachen machen.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

„Man beäugt sich wie überall, man schaut und ich hoffe, ohne Futterneid (...). Aber natürlich guckt man, was der Kollege macht. (...) Jetzt sind wir hier in so einer Nische, dass uns hoffentlich niemand fürchtet und sich niemand darüber ärgert, was wir hier tun und es als Bereicherung empfunden wird. Und das Gefühl habe ich auch. (...) Niemand wird (...) bestreiten, dass es notwendig ist, kommunale Musikschulen zu haben. (...) Und wenn man jetzt davon ausgeht, dass in Stuttgart vielleicht zwischen einem Drittel und der Hälfte kommunal versorgt wird (...) und die anderen sind alle bei privaten Musiklehrern. (...) Beides braucht es. Ich sehe die Aufgabe der Kommunen, diese Musikschulen zu unterhalten und dadurch auch Preise anbieten zu können, die natürlich den Wettbewerb – wenn man so will – verfremden. Sehe ich aber als notwendig an, insbesondere im ganzen Bereich der frühkindlichen Bildung, im Grundausbildungsbereich, aber natürlich auch in der Breite, in den Instrumenten, (...) die Möglichkeit, Ensembles zu bilden, oder ähnliches. (...) Der überwiegende Teil wird privat unterrichtet, nach wie vor. Das ist auch in Ordnung so, weil dann fallen keine Verwaltungskosten an, das ist dann unterm Strich auch nicht teurer. Und ich halte beides nebeneinander für sehr wichtig. Ich glaube, das müssen beide Seiten begreifen.“ (Andreas Winter, Leiter des Freien MusikZentrums Stuttgart-Feuerbach)

Der Festivalleiter der *Jazz Open Stuttgart* thematisiert dagegen die ungleiche Ausgangslage von öffentlich bezuschussten Einrichtungen und rein privatwirtschaftlich agierenden Anbietern. In diesem Kontext spricht er die Konkurrenzsituation zwischen der *Jazz Open Stuttgart* und dem öffentlich geförderten gemeinnützigen Privattheater *Theaterhaus Stuttgart* an, welches einmal jährlich ein Jazzfestival durchführt. Da die *Jazz Open Stuttgart* im Gegensatz zum *Theaterhaus Stuttgart* zumindest kostendeckend arbeiten müsse, seien bestimmte Programme im Rahmen der *Jazz Open Stuttgart* aus wirtschaftlichen Gründen nicht möglich.

„Im Grunde haben die [Anm. KH: das Theaterhaus Stuttgart] eine komplette Struktur schon dastehen. Und dann einfach noch ein paar Jazzkünstler spielen lassen. Das ist einfach nur eine Kalkulationsfrage. Das ist Konkurrenz, aus dem mehr oder weniger öffentlich geförderten Bereich. (...) Aber für den Betrachter von außen ist das nicht sichtbar. (...) Wenn jemand von den Journalisten nachfragt, muss man einfach klar sagen, pass auf, die können sich das leisten, weil ..., wir können uns diese Künstler nicht leisten, weil wir dieses Risiko nicht tragen können. (...) Die können härter an den Wind. Sagen wir es mal so. Die können Sachen spielen lassen, die können wir nicht spielen lassen, weil dann einfach nur 100 Leute kommen. (...) Wir müssen wenigstens eine schwarze Null erwirtschaften.“ (Mini Schulz, Festivalleiter der Jazz Open Stuttgart)

Für das von den Akteuren dieser Untersuchungsgruppe ausgehende Beziehungsgeflecht kann insgesamt festgestellt werden, dass die Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung* und *Personalverflechtung* eine wichtige Rolle spielen. Auffällig ist hierbei, dass – anders als im kommerziellen Musikbereich – im Rahmen von Kooperationen und Personalverflechtungen neben gemeinnützigen Organisationen auch öffentliche Institutionen als Vernetzungspartner auftreten. Nicht öffentliche Kultureinrichtungen werden von den Interviewpartnern als Konkurrenz empfunden, sondern staatlich geförderte gemeinnützige Kulturakteure. Es kann somit insgesamt festgestellt werden, dass sich die hybriden Musikakteure stärker auch im öffentlichen Kontext bewegen als die kommerziellen Musikunternehmen.³⁵⁶ Die Verflechtungen, welche von den hybriden Einrichtungen der Sparte *Musik* ausgehen, können anhand des folgenden Beziehungsmodells dargestellt werden.³⁵⁷

Abbildung 58: Beziehungsmodell der hybriden Akteure der Sparte Musik

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene	
Beziehungsgrundtyp				
Markttransaktion	pg			ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor Die Schriftgröße der Kürzel ö , pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.
Kooperationsbeziehung		ö	ö, pg	
Konkurrenzbeziehung	pg			Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe: private Musikschule, Musikfestival, Musikensemble
Förderbeziehung		ö, pg		
Personalverflechtung	ö, pg, pw			

eigene Darstellung

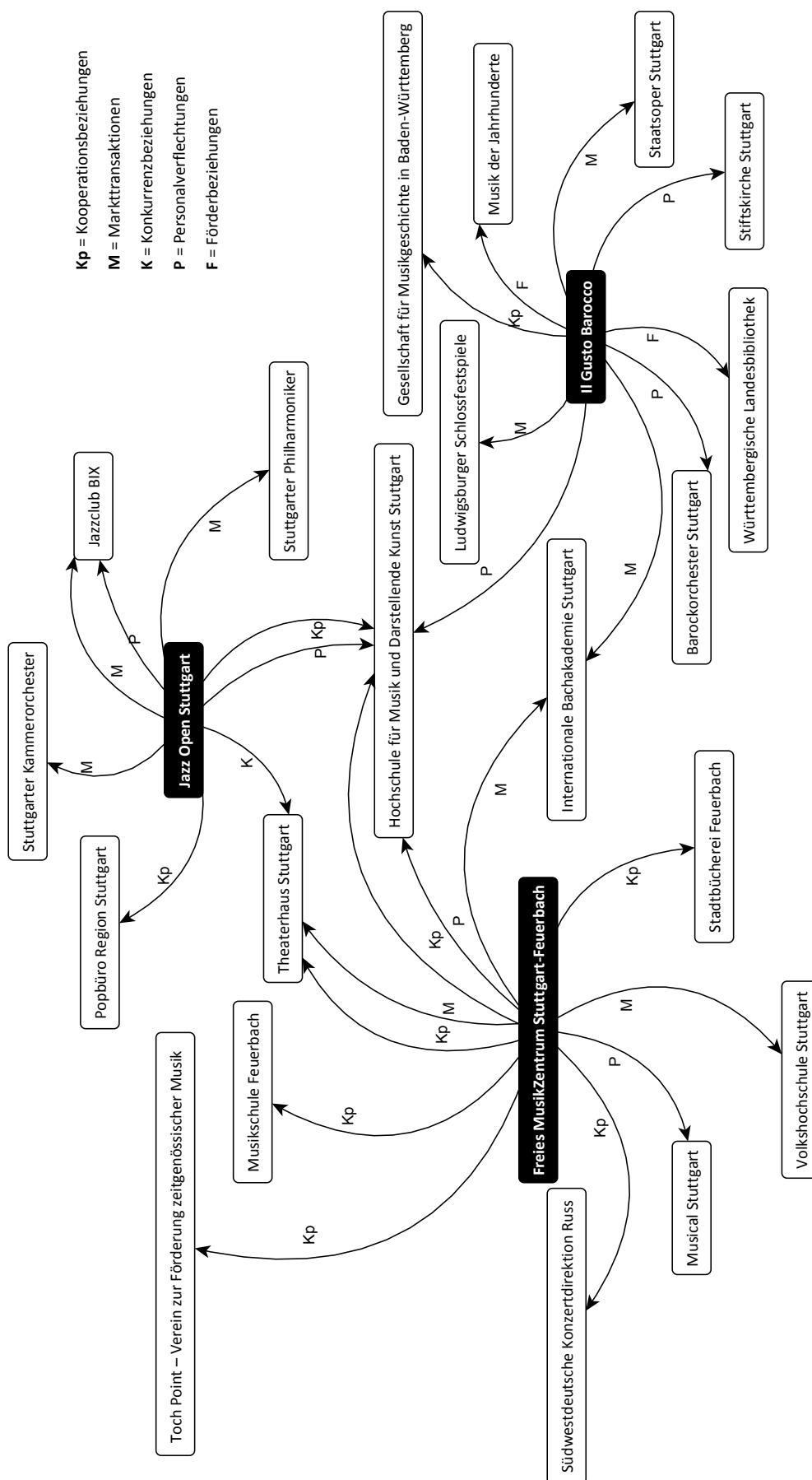
Einen Überblick über das Netzwerk der hybriden Musikakteure bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁵⁸

³⁵⁶ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

³⁵⁷ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

³⁵⁸ Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.

Abbildung 59: Netzwerk der hybriden Akteure der Sparte Musik



eigene Darstellung

6.5.6 Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst

Die Stichprobe der empirischen Untersuchung beinhaltet drei gemeinnützige Kunstbetriebe: das Künstlerkollektiv *Interventionsraum*, welches einen *Offspace*³⁵⁹ betreibt, eine private Kunstschule (Name wurde anonymisiert) und ein privates Kunstmuseum (Name wurde anonymisiert). Als hybride Einrichtung kommt zu dieser Untersuchungsgruppe die Kunsthandlung *Kunsthause Schill* hinzu.

In dem von gemeinnützigen und hybriden Kunstakteuren ausgehenden Netzwerk ist zunächst auffällig, dass keine Markttransaktionen genannt werden. Der dominierende Beziehungstyp ist die Kooperation. Dabei handelt es sich um Verflechtungen mit Kunstinstitutionen, welche sowohl auf derselben als auch auf anderen Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind (*horizontale* und *vertikale* Kooperationen). Nur vereinzelt existiert eine Zusammenarbeit mit spartenfremden Einrichtungen (*diagonale* Kooperationen).³⁶⁰ Vorwiegend treten öffentliche Einrichtungen als Kooperationspartner auf und der Austausch findet auf infrastruktureller und inhaltlicher Ebene statt. Die kooperativen Verflechtungen beziehen sich v. a. auf Marketingkooperationen und einen eher losen Austausch untereinander und sind deutlich weniger intensiv ausgeprägt als die Kooperationen der bislang beschriebenen Untersuchungsgruppen. So sind beispielsweise das private Kunstmuseum und die Kunsthandlung mit anderen Kunst- und Kulturinstitutionen über den gegenseitigen Austausch von Werbematerial verbunden. Eine Marketingkooperation mit dem *Württembergischen Kunstverein* unterhält das Künstlerkollektiv, indem Ausstellungseröffnungen gegenseitig beworben werden. Die private Kunstschule tauscht sich gelegentlich mit Stuttgarter Kunstinstitutionen aus und besucht diese mit den Schülern der Kunstschule im Rahmen von Seminaren. Zwar handelt es sich insgesamt um recht lose, aber gleichzeitig auch um regelmäßige Beziehungen, welche bereits seit einigen Jahren bestehen und gemäß den Interviewpartnern auch in Zukunft Bestand haben sollen.

Für die Akteure des gemeinnützigen Kunstbetriebs spielen Förderbeziehungen im Allgemeinen nur eine untergeordnete Rolle. Von den Institutionen dieser Untersuchungsgruppe wird lediglich das Künstlerkollektiv *Interventionsraum* durch andere Kultureinrichtungen unterstützt. Die gemeinnützigen Einrichtungen *Altes Schauspielhaus* und *Württembergischer Kunstverein* sowie das öffentliche *Kunstmuseum Stuttgart* stellen dem Künstlerkollektiv kostenlos Technik und Material zur Verfügung. Zudem hat *Interventionsraum* die Möglichkeit, die Werkstätten der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* für bestimmte Projekte kostenfrei zu nutzen. Die regelmäßige Zusammenarbeit mit diesen Institutionen, welche bereits seit vielen Jahren besteht, konnte aufgrund persönlicher Kontakte und Personalverflechtungen mit den Förderpartnern angebahnt werden.

Innerhalb des Netzwerks der gemeinnützigen und hybriden Kunstbetriebe sind auffällig viele Personalverflechtungen festzustellen. Als Vernetzungspartner treten öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen auf. Insbesondere *Interventionsraum* ist mit anderen Kunsteinrichtungen verflochten, indem sich Mitglieder des Künstlerkollektivs in diesen Institutionen beruflich betätigen oder dort bereits als Künstler ausgestellt haben. Wie oben bereits erwähnt, stehen diese Personalverflechtungen mit den Förderbeziehungen in Zusammenhang, welche das Künstlerkollektiv zu anderen Kultureinrichtungen unterhält. Auch die private Kunstschule ist über die Ausstellungstätigkeit der in der Kunstschule unterrichtenden Künstler mit anderen Institutionen

³⁵⁹ Als *Offspace* werden unabhängige, nicht kommerzielle Ausstellungsräume für junge, noch nicht etablierte zeitgenössische Kunst bezeichnet. Häufig werden *Offspaces* in Künstlerateliers, zwischengenutzten Räumen oder in Privatwohnungen geführt. Betreiber von *Offspaces* sind meist Künstler, häufig auch Kunststudenten (vgl. Bohl 2002: 205 ff.).

³⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

vernetzt. Die personellen Verflechtungen zwischen dem privaten Kunstmuseum und weiteren Stuttgarter Kunstmuseen sind dagegen auf die mehrspurigen Beschäftigungsverhältnisse von freien Kunstvermittlern zurückzuführen, die für verschiedene Kunsteinrichtungen im Raum Stuttgart tätig sind. Diese Personalverflechtungen sind für die übrigen Vernetzungsaktivitäten des privaten Kunstmuseums vermutlich nicht ausschlaggebend, da es sich bei den mehrfach tätigen Mitarbeitern um Freiberufler handelt, die nur punktuell für das private Kunstmuseum arbeiten und auf die Steuerung des Museumsbetriebs somit kaum Einfluss haben.

Die befragten Kunstinstitutionen empfinden die Konkurrenzsituation zu anderen Kultureinrichtungen jeweils unterschiedlich. Das private Kunstmuseum, das Künstlerkollektiv und die Kunsthandlung betrachten keine anderen Kulturinstitutionen in Stuttgart als Rivalen, während die private Kunstschule den harten Wettbewerb mit kommerziellen Kunstschulen kritisiert, welche ein minderwertiges Angebot zu äußerst niedrigen Preisen anbieten würden. Die Konkurrenz zu staatlich geförderten intermediären Kunstschulen nimmt die Leiterin der Kunstschule dagegen als natürlich und bereichernd wahr.

„Wir sind eine Konkurrenz, aber eine gesunde Konkurrenz. (...) Uns ist es sogar wichtig, dass es sie [Anm. KH: privatrechtlich-gemeinnützige Kunstschulen] gibt. (...) Wenn die anderen gut sind, ist das in Ordnung, solange es keine unangenehme Konkurrenz ist. Insofern würde ich das als positiv einschätzen, weil es dadurch eine Vergleichbarkeit gibt. Und die machen einiges anders, die räumliche Situation ist anders, sie sind anders organisiert und insofern finde ich das auch schön, weil es diese Landschaft hier reicher, vielfältiger macht.“ (Leiterin einer privaten Kunstschule)

Insgesamt fällt bei dem Netzwerk dieser Untersuchungsgruppe auf, dass keine Markttransaktionen zu anderen Kultureinrichtungen in Stuttgart bestehen. Von hoher Bedeutung sind dagegen Kooperationsbeziehungen und Personalverflechtungen, während Förder- und Konkurrenzbeziehungen kaum vertreten sind. Insgesamt unterscheidet sich das Beziehungsmodell der kommerziellen und der gemeinnützigen/hybriden Kunstakteure v. a. durch die nicht vorhandenen Markttransaktionen und die höhere Anzahl an Kooperationsbeziehungen im Netzwerk der gemeinnützigen/hybriden Kunsteinrichtungen.³⁶¹

Die Verflechtungen, welche von den gemeinnützigen und hybriden Kunsteinrichtungen ausgehen, können anhand des folgenden Beziehungsmodells dargestellt werden.³⁶²

³⁶¹ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

³⁶² Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf *monetärer*, *physisch-infrastruktureller* oder *inhaltlicher* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel *ö*, *pg* und *pw* wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

Abbildung 60: Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst

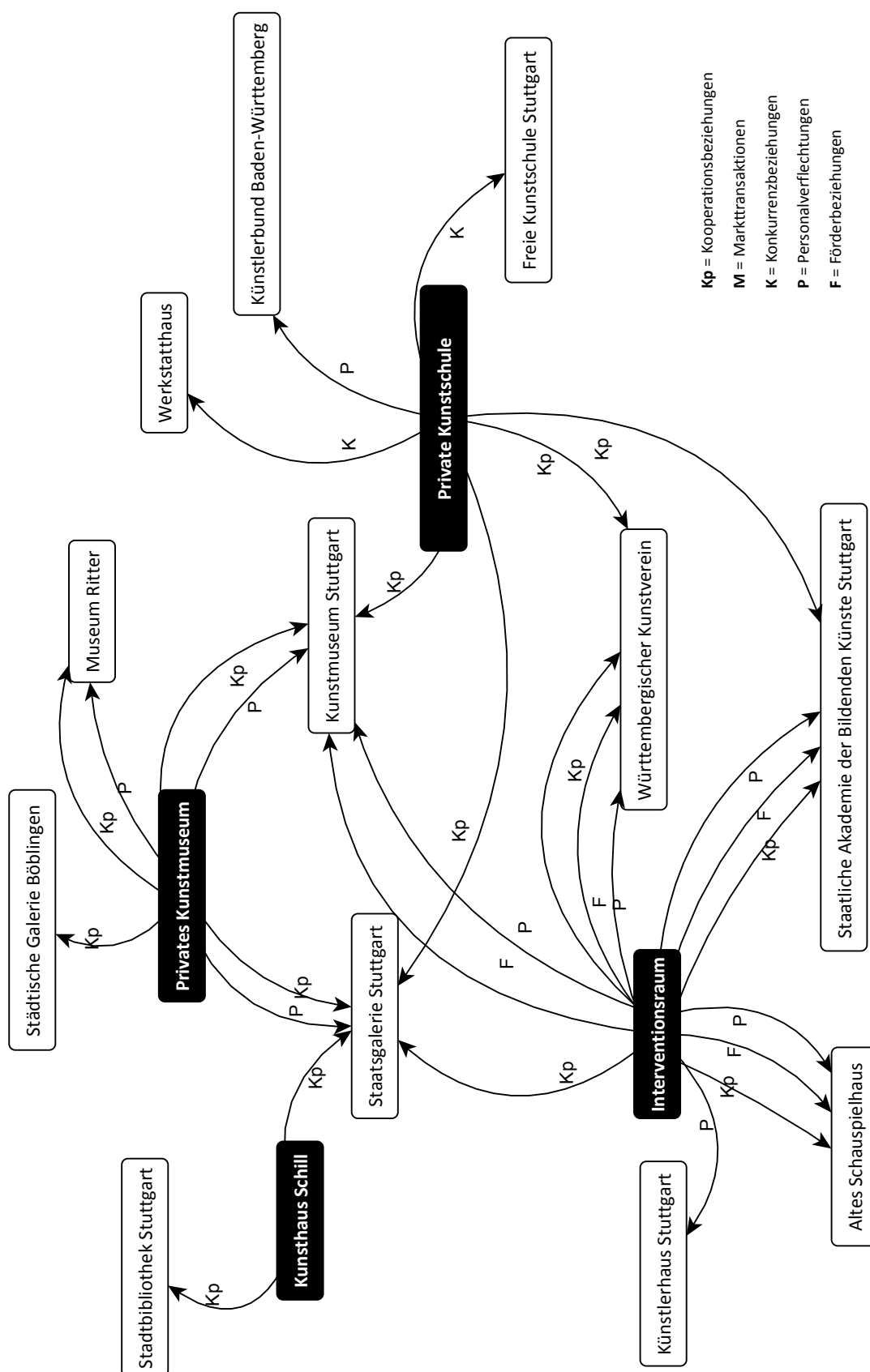
Ebene Beziehungs- grundtyp	<i>monetäre Ebene</i>	<i>physisch- infrastrukturu- relle Ebene</i>	<i>inhaltliche Ebene</i>	
<i>Markt- transaktion</i>				
<i>Kooperations- beziehung</i>		ö	ö	<p>ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor</p> <p>Die Schriftgröße der Kürzel ö, pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.</p>
<i>Konkurrenz- beziehung</i>	pg, pw			
<i>Förder- beziehung</i>		ö, pg		
<i>Personal- verflechtung</i>	ö, pg			<p>Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:</p> <p>Künstlerkollektiv/Offspace, private Kunstschule, privates Kunstmuseum, Kunsthändler</p>

eigene Darstellung

Einen Überblick über das Netzwerk der gemeinnützigen und hybriden Kunstakteure bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁶³

³⁶³ Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.

Abbildung 61: Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst



eigene Darstellung

6.5.7 Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst

Aus dem gemeinnützigen Bereich der Darstellenden Kunst wurden im Rahmen der Studie eine Agentur für Tanzproduktionen, ein Kabaretttheater, eine private Theaterakademie und ein privates Mehrspartentheater befragt. Konkret waren dies die Kultureinrichtungen *art connexion*, *Renitenztheater Stuttgart*, *TheaterAkademieStuttgart* und *Theaterhaus Stuttgart*. Keiner der befragten Akteure der Darstellenden Kunst hat sich selbst als *hybride* Einrichtung bezeichnet, weshalb im Folgenden ein Netzwerk von ausschließlich gemeinnützigen Einrichtungen aus dem Tanz- und Theaterbereich vorgestellt wird.

Für die gemeinnützigen Akteure der *Darstellenden Kunst* sind Marktbeziehungen relevant. Das *Renitenztheater Stuttgart* unterhält mit Theaterbetrieben derselben Wertschöpfungsstufe im Rahmen der Anmietung von Veranstaltungsräumen Markttransaktionen (*horizontale* Markttransaktionen). *art connexion* und die *TheaterAkademieStuttgart* sind dagegen mit Geschäftspartnern anderer Wertschöpfungsstufen innerhalb der Darstellenden Kunst verknüpft (*vertikale* Markttransaktionen), um ihren Bedarf an Auftrittsräumlichkeiten zu decken. Aufgrund seiner Vermietungsaktivitäten verfügt das *Theaterhaus Stuttgart* sowohl mit sparteneigenen als auch mit spartenfremden Akteuren über Markttransaktionen (*diagonale* Markttransaktionen).³⁶⁴ Als Vernetzungspartner spielen in dieser Untersuchungsgruppe insbesondere privatrechtlich-gemeinnützige Einrichtungen eine wichtige Rolle, aber auch öffentliche und privatwirtschaftliche Kulturinstitutionen werden erwähnt. Die Transaktionen beruhen überwiegend auf Gegenleistungen finanzieller Art. Inhaltlich beziehen sich alle Markttransaktionen auf die Ver- bzw. Anmietung von Räumlichkeiten, teilweise ergänzt um die Übernahme von Marketingleistungen durch die vermietende Kultureinrichtung. Dies spiegelt die Notwendigkeit für gemeinnützige Akteure der Sparte *Darstellende Kunst* dar, über geeignete Veranstaltungsräume zu verfügen. Im Zentrum der Vermietungsaktivitäten steht das *Theaterhaus Stuttgart*. Damit wird deutlich, dass dieser Theaterbetrieb für die private Kulturszene einen wichtigen Veranstaltungsort darstellt, insbesondere da er Kulturakteuren gelegentlich günstige Konditionen anbietet, wenn diese die regulären Mietkosten nicht aufwenden können. Regelmäßig mieten beispielsweise das *Renitenztheater Stuttgart*, die Agentur für Tanzproduktionen *art connexion*, die *Akademie für gesprochenes Wort*, das *Studiotheater Stuttgart*, die Konzertveranstalter *C2 CONCERTS*, *Musiccircus* und *Südwestdeutsche Konzertdirektion Russ* sowie das *Stuttgarter Ballett* und die freie Tanz- und Theaterszene im *Theaterhaus Stuttgart* Räumlichkeiten an. Teilweise stellt das *Theaterhaus Stuttgart* dabei nicht nur seine Infrastruktur zur Verfügung, sondern bewirbt die entsprechende Veranstaltung zudem über seine Marketingkanäle. Die beschriebenen Markttransaktionen finden meist regelmäßig statt, nur in wenigen Fällen handelt es sich um temporäre Beziehungen.

Ebenso häufig wie Markttransaktionen wurden von den Interviewpartnern dieser Untersuchungsgruppe Kooperationsbeziehungen zu anderen Kultureinrichtungen genannt. Die Kooperationen finden insbesondere mit gleichartigen Institutionen aus der *Darstellenden Kunst* statt (*horizontale* Kooperationen), etwas weniger häufig auch mit spartenfremden Institutionen (*diagonale* Kooperationen).³⁶⁵ Die Kooperationspartner stammen überwiegend aus dem gemeinnützigen Sektor, nur wenige sind dem öffentlichen Kulturbetrieb zuzurechnen. Bei der Zusammenarbeit erfolgen vornehmlich eine gemeinsame Nutzung von Sachmitteln und Infrastruktur sowie ein inhaltlich-künstlerischer Austausch und es kommt insbesondere zu Veranstaltungskooperationen, Marketingkooperationen und einem Wissenstransfer. So haben sich beispielsweise für die

³⁶⁴ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

³⁶⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

gemeinsame Durchführung des *Stuttgarter Kabarettfestivals* das *Renitenztheater Stuttgart*, das *Theaterhaus Stuttgart* sowie die Kulturzentren *Rosenau Stuttgart*, *Merlin* und *Laboratorium zur Erzeugergemeinschaft Stuttgarter Kabarett* zusammengeschlossen. Des Weiteren stehen diese gemeinnützigen Einrichtungen in einem intensiven inhaltlichen Austausch miteinander und bewerben ihre Veranstaltungen gegenseitig. Interessant ist zudem, dass das *Theaterhaus Stuttgart* des Öfteren mit freien Gruppen kooperiert, wenn diese eine Förderung für ein bestimmtes Projekt erhalten, die Gelder jedoch nicht annehmen können, da sie keinen Gemeinnützigkeitsstatus haben. In diesem Fall schließt das *Theaterhaus Stuttgart* einen Kooperationsvertrag mit dem jeweiligen freien Ensemble ab, nimmt die finanziellen Zuwendungen entgegen und bringt diese in die Zusammenarbeit mit dem Ensemble ein. Diese spezifische Art der Verflechtung unterstreicht einmal mehr die Bedeutung des *Theaterhaus Stuttgart* für die freie Szene in Stuttgart. Insgesamt handelt es sich bei den Kooperationen meist um eine regelmäßige Zusammenarbeit zwischen den Akteuren und nur selten um lediglich temporäre Projekte.

Für die gemeinnützigen Einrichtungen der *Darstellenden Kunst* sind Förderbeziehungen recht bedeutsam, beispielsweise Unterstützungen im Marketing, Beratung im Bereich Technik, Kostüm- und Maskenbild und die Bereitstellung von Kostümen, Instrumenten und Proberäumen. Dies spiegelt einmal mehr die große Solidarität zwischen den Akteuren der Darstellenden Kunst in Stuttgart wider. So hilft beispielsweise das *Staatstheater Stuttgart* dem *Theaterhaus Stuttgart* aus, indem es diesem Kostüme leiht, gelegentlich Proberäume zur Verfügung stellt und in technischen Fragen und hinsichtlich Kostüm- und Maskenbild beratend zur Seite steht. Des Weiteren unterstützte der technische Direktor des *Staatstheater Stuttgart* das *Renitenztheater Stuttgart* bei der Lösung eines technisch-logistischen Problems beim Bühnenbau, als das *Renitenztheater Stuttgart* eine neue Spielstätte bezog. Bei den beschriebenen Förderbeziehungen handelt es sich teils um eine temporäre Zusammenarbeit, teils um regelmäßige Förderung. Als Förderer treten sowohl privatrechtlich-gemeinnützige als auch öffentliche Kulturinstitutionen auf. Die relativ häufige Nennung dieses Beziehungstyps ist vermutlich auf den hohen Bedarf an Kostümen, Räumlichkeiten und Technik bei Theater- und Tanzproduktionen zurückzuführen.

Alle befragten Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe verfügen über Personalverflechtungen mit anderen Stuttgarter Kulturinstitutionen. Als Vernetzungspartner sind dabei insbesondere gemeinnützige Organisationen relevant. Vorwiegend beziehen sich die Personalverflechtungen auf die berufliche Tätigkeit eigener Mitarbeiter für andere Kultureinrichtungen. So hospitieren beispielsweise Techniker des *Theaterhaus Stuttgart* gelegentlich beim *Staatstheater Stuttgart*, die Schauspieler des Ensembles des *Theaterhaus Stuttgart* übernehmen bisweilen Gastrollen in weiteren Stuttgarter Theatern und nahezu alle Dozenten der *TheaterAkademie Stuttgart* sind auch für andere lokale Theater und Kulturinstitutionen tätig. Die genannten Personalverflechtungen stehen nur teilweise im Zusammenhang mit den übrigen Vernetzungen der befragten Einrichtungen.

Obgleich insgesamt eine große Solidarität zwischen den Stuttgarter Tanz- und Theaterbetrieben besteht, ist zwischen den Einrichtungen eine natürliche Konkurrenz um öffentliche Fördermittel und Publikum zu beobachten.

„Ich sehe das relativ pragmatisch: Jeder hat die Möglichkeit, wenn Haushaltsverhandlungen anstehen, einen Antrag zu stellen. (...) Diesbezüglich gibt es sicher eine Konkurrenz, das lässt sich gar nicht vermeiden. (...) Ein Stück weit muss, glaube ich, bei aller Solidarität schon jeder gucken, wo er bleibt.“ (Roland Mahr, Kaufmännischer Direktor des Renitenztheater Stuttgart)

„Natürlich ist eine gewisse Konkurrenz da, weil jeder ja irgendwie gucken muss, dass er sich am Markt behauptet. Aber das ist jetzt nicht so, dass man die Konkurrenz sieht, dass man dem anderen das Wasser abgräbt, sondern dass

man im Wettbewerb steht, aber im fairen Wettbewerb.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Trotz dieser gewissen Rivalität herrscht zwischen den Akteuren der Darstellenden Kunst kein ausgeprägtes Konkurrenzdenken und die Einrichtungen stehen im ständigen Austausch miteinander.

„Wir wissen ja auch, dass die anderen genauso wie wir täglich ums Überleben kämpfen müssen. Und da gibt es eigentlich keinen Konkurrenzneid.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

„In der Regel spricht man sich ab. In der Regel kann man ja auch mit allen gut, in der Stadt. Ich kenne jetzt keine Institution, mit der wir verfeindet wären.“ (Roland Mahr, Kaufmännischer Direktor des Renitenztheater Stuttgart)

Da öffentliche Häuser in der Regel wesentlich größere Strukturen besäßen und besser ausgestattet seien, könne eine Konkurrenzsituation zu öffentlichen Einrichtungen nicht entstehen, so der Interviewpartner des *Renitenztheater Stuttgart*. Daher sei ein direkter Wettbewerb mit diesen Institutionen gar nicht möglich. Die großen Unterschiede hinsichtlich der finanziellen Ausstattung öffentlicher und privater Theaterbetriebe werden jedoch auch kritisiert. Gleichzeitig wird dabei erneut die hohe Solidarität zwischen den Stuttgarter Theatern deutlich, indem nicht eine Umschichtung der öffentlichen Förderung auf Kosten der öffentlichen Theaterbetriebe, sondern eine Ausweitung der staatlichen Subventionen als mögliche Lösung vorgeschlagen wird.

„Wenn wir immer kämpfen müssen (...) für Zuschüsse (...), und sehen dann, dass das Staatstheater für 30 oder 29 Millionen gegenüber unserer Probebühne, die sich mickrig ausmacht und wo dann gerade mal 100.000 € drinstecken über den Förderverein, den wir sozusagen privat akquirieren müssen ... Und da gegenüber wird was gebaut für 29 Millionen. Dann stellt man sich natürlich manchmal schon die Frage der Verhältnismäßigkeit. (...) Manchmal denkt man, schön wäre es, wir hätten das auch und müssten nicht immer kämpfen. (...) Aber es ist nicht so, dass wir sagen, nehmt den anderen das weg, damit wir es kriegen. Im Gegenteil, da sind wir sehr solidarisch. Sondern wir sagen, das muss dann zusätzlich gefördert werden.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Insgesamt ist für das Netzwerk der gemeinnützigen Einrichtungen der Darstellenden Kunst die Dominanz von Vernetzungspartnern aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor charakteristisch. Dies stellt den größten Unterschied gegenüber dem Netzwerk der kommerziellen Tanz- und Theaterakteure dar³⁶⁶ und spiegelt die enge Zusammenarbeit innerhalb der freien Szene der Darstellenden Kunst wider. Häufig sind in dem Beziehungsgeflecht insbesondere Marktbeziehungen und Kooperationen vertreten. Aber auch Förderbeziehungen und Personalverflechtungen sind für die gemeinnützigen Theater- und Tanzinstitutionen relevant. Ein Konkurrenzgefühl gegenüber anderen Kultureinrichtungen haben die Interviewpartner kaum. Es besteht zwar ein natürlicher Wettbewerb zwischen privaten Kulturinstitutionen, insgesamt ist die gemeinnützige Szene der Darstellenden Kunst jedoch durch eine hohe Solidarität untereinander geprägt.³⁶⁷

³⁶⁶ Für die privatwirtschaftlichen Akteure der Darstellenden Kunst spielen neben gemeinnützigen Einrichtungen auch öffentliche Kulturinstitutionen eine wichtige Rolle als Vernetzungspartner (vgl. Kapitel 6.5.3).

³⁶⁷ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

Die Verflechtungen, welche von den Interviewpartnern der privatrechtlich-gemeinnützigen Einrichtungen der Sparte *Darstellende Kunst* genannt wurden, können anhand des folgenden Beziehungsmodells abgebildet werden.³⁶⁸

Abbildung 62: Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst

Ebene	monetäre Ebene	physisch-infrastrukturelle Ebene	inhaltliche Ebene
Beziehungsgrundtyp			
Markttransaktion	pg		
Kooperationsbeziehung		pg	pg
Konkurrenzbeziehung	pg, pw		
Förderbeziehung		pg, ö	ö
Personalverflechtung	pg		

ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor
pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor
pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor

Die Schriftgröße der Kürzel **ö**, **pg** und **pw** spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.

Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:

Agentur für Tanzproduktionen, Kabaretttheater, private Theaterakademie, privates Mehrspartentheater

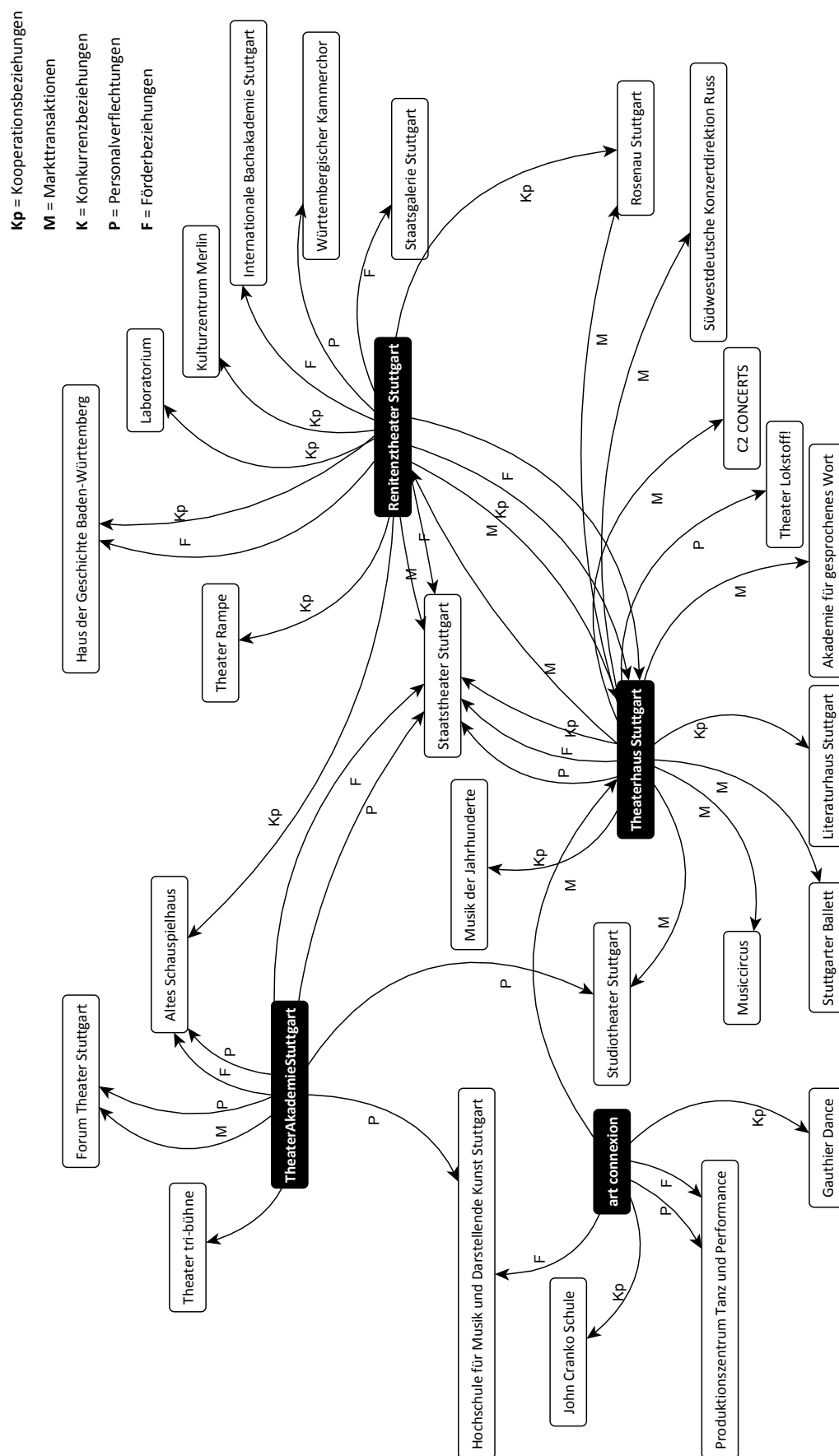
eigene Darstellung

Einen Überblick über das Netzwerk der gemeinnützigen Theater- und Tanzakteure bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁶⁹

³⁶⁸ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

³⁶⁹ Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.

Abbildung 63: Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst



eigene Darstellung

6.5.8 Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure

Anschließend an die spartenspezifische Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit den privatrechtlich-gemeinnützigen und den hybriden Akteuren, kann für diese – wie bereits für die privatwirtschaftlichen Institutionen in Kapitel 6.5.4 – ein spartenübergreifendes Beziehungsmodell entworfen werden. Aufgrund der individuellen Ausprägung des Netzwerks jeder befragten Einrichtung handelt es sich bei dem Modell jedoch lediglich um eine grobe Orientierungshilfe hinsichtlich des Beziehungsgeflechts. Eine Übertragbarkeit dieses Schemas auf jede beliebige privatrechtlich-gemeinnützige bzw. hybride Kultureinrichtung ist daher nicht möglich.

Innerhalb des von privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteuren ausgehenden Netzwerks sind Kooperationsbeziehungen eindeutig am häufigsten vertreten. Sie beziehen sich auf die gemeinsame Nutzung von Sachmitteln und Infrastruktur (*physisch-infrastrukturelle Ebene*) und auf einen inhaltlich-fachlichen Austausch (*inhaltliche Ebene*). Als Kooperationspartner treten sowohl öffentliche als auch gemeinnützige Kulturinstitutionen auf.

Etwas weniger bedeutsam als Kooperationsbeziehungen sind Markttransaktionen, welche insbesondere mit gemeinnützigen Kultureinrichtungen bestehen. Öffentliche und privatwirtschaftliche Akteure werden in diesem Zusammenhang nur sehr vereinzelt genannt. Die Marktbeziehungen treten stets auf der monetären Ebene auf, d. h. die Transaktionen erfolgen auf der Basis einer finanziellen Gegenleistung.

Konkurrenzbeziehungen stellen mit Abstand den geringsten Teil der Netzwerkbeziehungen dar. Als Konkurrenten werden privatwirtschaftliche und gemeinnützige Einrichtungen genannt, wobei es sich überwiegend um eine natürliche Wettbewerbssituation handelt.

Von recht großer Relevanz sind innerhalb des Beziehungsgeflechts Förderbeziehungen, wobei die jeweilige Unterstützung sowohl von öffentlichen als auch, in etwas geringerem Maße, von gemeinnützigen Einrichtungen gewährt wird und sich überwiegend auf die Bereitstellung von Sachmitteln und Infrastruktur bezieht (*physisch-infrastrukturelle Ebene*).

Von den Interviewpartnern wurden zudem recht viele Verflechtungen zu anderen Einrichtungen genannt, welche auf der Beschäftigung derselben Mitarbeiter beruhen. Dabei bestehen Vernetzungen insbesondere mit gemeinnützigen Institutionen, etwas weniger ausgeprägt jedoch auch mit öffentlichen Kulturbetrieben.

Insgesamt wird ersichtlich, dass sowohl öffentliche als auch privatrechtlich-gemeinnützige Kulturakteure eine wichtige Rolle innerhalb des von privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Einrichtungen ausgehenden Netzwerks spielen. Vergleicht man die spartenübergreifenden Beziehungsmodelle der privatwirtschaftlichen und der privatrechtlich-gemeinnützigen/hybriden Institutionen miteinander, so fällt insbesondere auf, dass in letzterem Netzwerk Kooperationen dominieren, während im Beziehungsgeflecht der kommerziellen Kulturakteure am häufigsten Markttransaktionen auftreten.³⁷⁰

³⁷⁰ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem

Abbildung 64: Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure

Ebene Beziehungs- grundtyp	monetäre Ebene	physisch- infrastrukturu- relle Ebene	inhaltliche Ebene	<p> ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor </p> <p>Die Schriftgröße der Kürzel ö, pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.</p> <p>Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe:</p> <p>private Musikschule, Musikfestival, Musikensemble, Künstlerkollektiv/Offspace, private Kunstschule, privates Kunstmuseum, Kunsthandlung, Agentur für Tanzproduktionen, Kabaretttheater, private Theaterakademie, privates Mehrspartentheater</p>
Markt-transaktion	pg			
Kooperations-beziehung		ö, pg	ö, pg	
Konkurrenz-beziehung	pg, pw (natürlicher Wettbewerb)			
Förder-beziehung		ö, pg		
Personal-verflechtung	pg, ö			

eigene Darstellung

6.5.9 Netzwerk der öffentlichen Akteure

Die befragten öffentlichen Akteure stammen aus sehr unterschiedlichen Sparten (siehe Anhang 5). Dies liegt darin begründet, dass für die Ziehung der Stichprobe die Methode des *Theoretical Sampling* gewählt wurde. Demnach wurden die in die Studie einzubeziehenden Einrichtungen des öffentlichen Kultursektors aus den Ergebnissen der ersten Befragungsphase abgeleitet und nicht – wie die Interviewpartner aus den beiden privaten Kultursektoren – mittels einer Samplestruktur festgelegt (vgl. Kapitel 5.3.2.4). Aufgrund dessen ergäbe eine spartenbezogene Segmentierung der zwölf interviewten öffentlichen Einrichtungen nur sehr kleine Untersuchungsgruppen, was wenig sinnvoll ist, um übergreifende Erkenntnisse zu gewinnen. Daher wird von einer spartenspezifischen Betrachtung der Ergebnisse aus den Interviews mit öffentlichen Kulturakteuren abgesehen und es erfolgt in diesem Kapitel eine spartenübergreifende Darstellung der Zusammenhänge.

Im Rahmen der empirischen Studie wurden als öffentliche Akteure ein kulturgeschichtliches Museum, ein Kunstmuseum, ein völkerkundliches Museum, eine städtische Galerie, die Schauspiel- und Ballettsparte eines öffentlichen Theaters, ein öffentliches Orchester, eine öffentliche Bibliothek, eine kommunale Musikschule, eine staatliche Kunsthochschule, eine staatliche Musikhochschule und ein öffentlicher Rundfunksender befragt. Konkret waren dies ein kulturgeschichtliches Museum (Name wurde anonymisiert), die *Staatgalerie Stuttgart*, das *Linden-Museum Stuttgart*, die *Galerie der Stadt Esslingen*, das *Stuttgarter Ballett*, das *Schauspiel Stuttgart*, die *Stuttgarter Philharmoniker*, eine öffentliche Bibliothek (Name wurde anonymisiert), die *Stuttgarter Musikschule*, die *Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart*, die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* und der *Südwestrundfunk*.

Innerhalb des von den öffentlichen Akteuren ausgehenden Beziehungsgeflechts haben Markttransaktionen zwar keine vorrangige Bedeutung, sie sind jedoch durchaus relevant. Die genannten Geschäftspartner sind überwiegend nicht auf derselben Wertschöpfungsstufe tätig, sondern entstammen vorgelagerten oder nachgelagerten Stufen (*vertikale* Markttransaktionen) und sind in einigen Fällen spartenfremd (*diagonale* Markttransaktionen).³⁷¹ Dies spiegelt einmal mehr die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Akteuren anderer Wertschöpfungsstufen für den Prozess der Leistungserstellung wider. Die Geschäftspartner stammen gleichermaßen aus dem gemeinnützigen und dem privatwirtschaftlichen Bereich. Der Austausch im Rahmen der Marktbeziehungen findet fast ausschließlich auf der monetären Ebene statt.³⁷² Die Marktbeziehungen sind hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung äußerst vielfältig und beziehen sich auf Katalogproduktionen, Ausstellungsgestaltung, Restaurierungsarbeiten, die Veranstaltung von Konzerten, die Produktion von Tonaufnahmen, die Ver- und Anmietung von Veranstaltungsräumlichkeiten und Instrumenten, auf Marketingleistungen sowie auf Schauspielproduktionen. So beauftragt beispielsweise die *Staatgalerie Stuttgart* den Kunstverlag *Hatje Cantz* mit der Produktion von Ausstellungskatalogen, das *Stuttgarter Ballett* mietet Räumlichkeiten im *Theaterhaus Stuttgart*, wenn in der eigenen Spielstätte Engpässe entstehen, Konzertveranstalter beauftragen die *Stuttgarter Philharmoniker* regelmäßig mit der Durchführung von bzw. der Mitwirkung bei Konzerten und die *SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik* arbeitet im Rahmen von Koproduktionen mit verschiedenen Musik-Labels zusammen. Im Rahmen der beschriebenen Markttransaktionen besteht überwiegend eine regelmäßige Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren.

Der Beziehungstyp *Kooperation* spielt innerhalb des Beziehungsgeflechts der öffentlichen Akteure die wichtigste Rolle. Die befragten Institutionen besitzen kooperative Verflechtungen mit Einrichtungen derselben Sparte aus demselben oder aus einem anderen Wertschöpfungszusammenhang (*horizontale* und *vertikale* Kooperationen) und mit spartenfremden Kultureinrichtungen (*diagonale* Kooperationen).³⁷³ Als Kooperationspartner werden sowohl öffentliche als auch privatwirtschaftliche und gemeinnützige Einrichtungen genannt. Die ausgetauschten Leistungen sind überwiegend infrastruktureller und inhaltlicher Natur. Die Kooperationsbeziehungen sind dabei sehr facettenreich. Es handelt sich um gemeinsame Schauspielproduktionen, Tanzproduktionen, Musikprojekte, die Veranstaltung von Konzerten, den Austausch von Technik, um Ausstellungsprojekte, Marketingkooperationen, Musikvermittlungsprojekte, die Vermittlung von Musikern und bildenden Künstlern, Restaurierungsarbeiten, die Ausrichtung von Wettbewerben sowie um einen Austausch auf inhaltlicher Ebene. So konzipiert und veranstaltet beispielsweise die *Hugo-Wolf-Akademie* Konzerte, die in den Räumen der *Staatgalerie Stuttgart* stattfinden. Im Kontext eines Musikvermittlungsprojekts arbeiten die *Stuttgarter Musikschule*, die *Stuttgarter Philharmoniker*, die *Südwestdeutsche Konzertdirektion Russ* und die *SWR Big Band* zusammen. Die öffentliche Bibliothek kooperiert im Rahmen von Ausstellungsprojekten mit dem *Hatje Cantz Verlag*. Durch ein gemeinsames Abonnement-Angebot für Schulklassen ist das *Stuttgarter Ballett* mit dem gemeinnützigen *JES – Junges Ensemble Stuttgart*, der öffentlichen Ballettschule *John Cranko Schule* und der hauseigenen Schauspielsparte verbunden. Die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* verfügt über eine regelmäßige Veranstaltungskooperation mit dem *Jazzclub BIX*, bei der Studierende

³⁷¹ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Markttransaktionen in Kapitel 4.3.2.

³⁷² Lediglich die Zusammenarbeit zwischen den *Stuttgarter Philharmonikern* und dem *Württembergischen Kammerchor* beruht auf dem vertraglich vereinbarten Austausch von künstlerischen Leistungen, um einen Geldfluss zu vermeiden und auf diese Weise die Budgets beider Partner zu entlasten.

³⁷³ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen*, *horizontalen* und *diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

der Hochschule in dem Jazzclub auftreten. Die von den Interviewpartnern genannten Kooperationen finden vorwiegend regelmäßig statt und sollen fortgeführt werden.

Die Gesprächspartner aus dem privaten Kulturbereich wurden im Rahmen des Interviews gefragt, ob sie von anderen lokalen Kultureinrichtungen gefördert werden. Den Akteuren aus dem öffentlichen Kulturbereich wurde dagegen die Frage gestellt, ob sie als Förderer von privaten Stuttgarter Kultureinrichtungen auftreten. Lediglich fünf der zwölf befragten Einrichtungen geben an, andere Kultureinrichtungen zu unterstützen. Diese Förderbeziehungen beziehen sich auf die Nutzung von Werkstätten, den Verleih von Bühnenbildern, Kostümen, Instrumenten und Technik, die Bereitstellung von Räumen und auf Grafik- und Designleistungen. Die Unterstützung findet somit v. a. auf der infrastrukturellen und vereinzelt auch auf der inhaltlichen Ebene statt. Die geförderten Institutionen entstammen sowohl dem privatwirtschaftlichen als auch dem gemeinnützigen Kultursektor. So verleiht beispielsweise das *Stuttgarter Ballett* Bühnenbilder an die Kompanie *Gauthier Dance* des *Theaterhaus Stuttgart*, die *Stuttgarter Philharmoniker* helfen anderen Musikern mit Instrumenten aus, das *Schauspiel Stuttgart* stellt Theatern Kostüme zur Verfügung und gewährt Hilfe in Technikfragen und die *Galerie der Stadt Esslingen* unterstützt den *Esslinger Kunstverein* durch den Verleih von technischem Equipment. Bei allen beschriebenen Verflechtungen handelt es sich um eine regelmäßige stattfindende Förderung.

Einige der öffentlichen Kulturinstitutionen besitzen Personalverflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen. Dabei handelt es sich überwiegend um mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse und seltener um ehrenamtliche Tätigkeiten. Als Vernetzungspartner sind Kultureinrichtungen aus allen drei Kultursektoren relevant. So werden beispielsweise Schauspieler anderer Theater auch vom *Schauspiel Stuttgart* engagiert und Tänzer des *Stuttgarter Balletts* unterrichten an privaten Ballettschulen. Instrumentallehrer der *Stuttgarter Musikschule* spielen in Laienorchestern, sind als Dozenten an der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* oder als Lehrer in anderen öffentlichen oder privaten Musikschulen beschäftigt und helfen in Orchestern aus. In Form von Nebentätigkeiten sind die Musiker der *Stuttgarter Philharmoniker* in weiteren öffentlichen Klangkörpern und privaten Ensembles aktiv. In vielen Fällen kann ein Zusammenhang zwischen den Personalverflechtungen und den übrigen Vernetzungsaktivitäten der befragten Institutionen vermutet werden.

Von einigen öffentlichen Kulturinstitutionen werden andere staatlich geförderte Einrichtungen als Konkurrenten hinsichtlich des Wettbewerbs um Publikum und staatliche Subventionen empfunden.

„Man kämpft um Mittel. (...) Der Kulturetat ist endlich. Das heißt, Sie müssen letztlich immer unter Beweis stellen, dass Sie wichtig und notwendig sind.“ (Leiter eines kulturgeschichtlichen Museums (Name wurde anonymisiert))

„Natürlich konkurrieren die Museen um die Gunst des Besuchers. (...) De facto ist es natürlich so, dass ein Mensch – auch der museumsinteressierte Mensch – nur in eine gewisse Anzahl von Ausstellungen im Jahr gehen kann.“ (Prof. Dr. Inés de Castro, Direktorin des Linden-Museum Stuttgart)

Dennoch sind die Interviewpartner insgesamt der Meinung, dass zwischen öffentlichen Einrichtungen kein sehr ausgeprägtes Konkurrenzdenken existiert. Auch private Kulturanbieter werden nicht als Konkurrenten wahrgenommen, sondern vielmehr als wichtige Ergänzung zum staatlich finanzierten Angebot betrachtet.

„Da kann man nicht von Konkurrenz sprechen. Was die machen, ist etwas ganz anderes, als wir machen. Da nimmt keiner dem anderen Publikum weg. Im Gegenteil, es ergänzt sich wunderbar.“ (Fränzi Günther, Geschäftsführerin und administrative Leitung des Stuttgarter Ballett)

Einzelne Interviewpartner betonen, dass sie in Geschäftsfeldern, welche auch von Privatunternehmen bedient werden, darauf achten, marktübliche Preise zu verlangen, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.

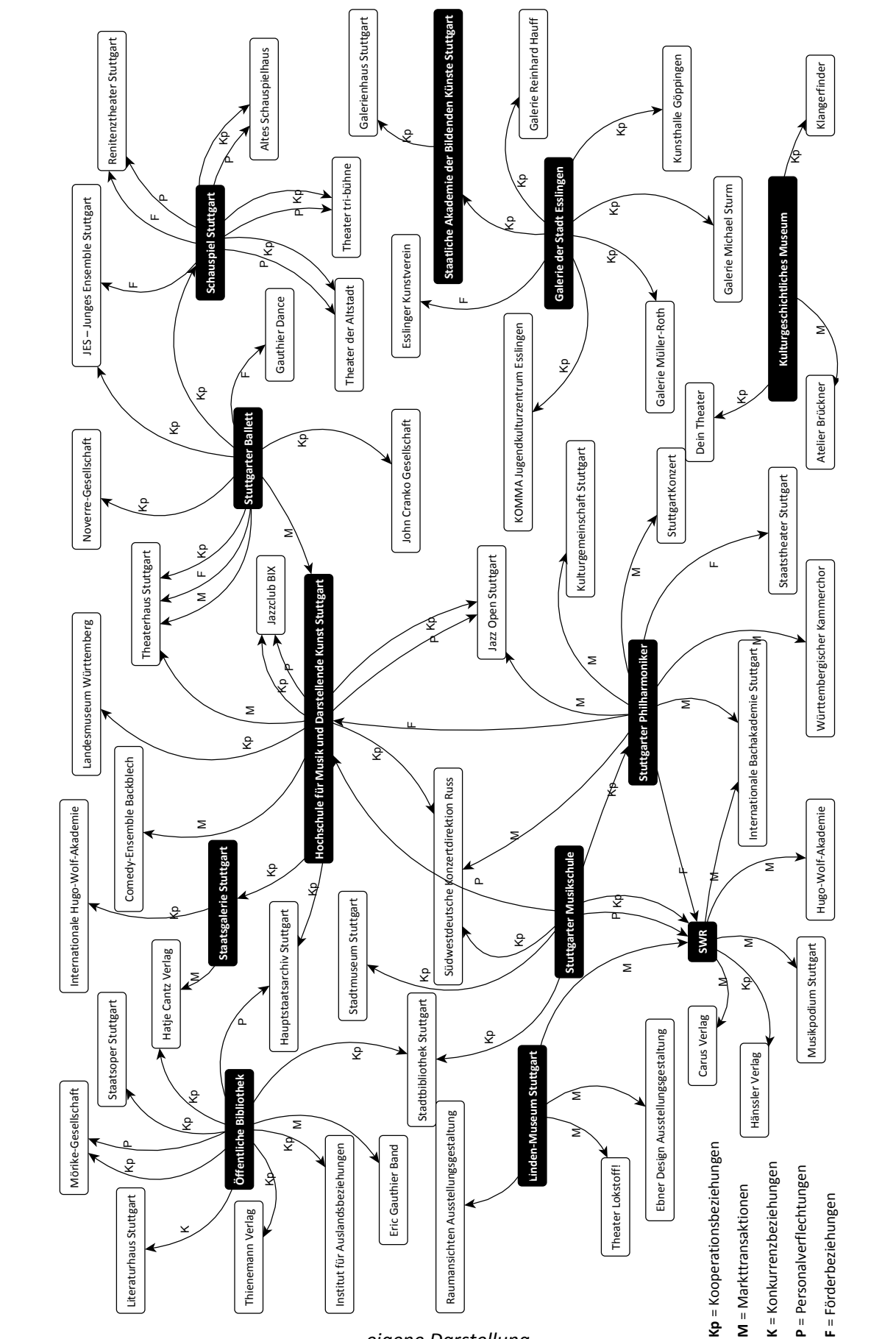
„Der SWR wird von privaten Kulturunternehmen schon auch als Konkurrenz betrachtet. Aber wir sind ein Unternehmen, das sich aus öffentlichen Geldern finanziert und dürfen keine Konkurrenz zu Privatunternehmen sein. Das dürfen wir nicht ausspielen.“ (Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die befragten Akteure des öffentlichen Kulturbereichs mit Einrichtungen aus allen drei Kultursektoren in etwa gleichermaßen verflochten sind, wobei der relevanteste Beziehungstyp die Kooperation ist. Zudem besitzen die öffentlichen Institutionen Markttransaktionen mit kommerziellen und gemeinnützigen Kulturunternehmen. Weniger häufig werden hingegen mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse sowie Förder- und Konkurrenzbeziehungen erwähnt. Bei letzteren stehen öffentliche Einrichtungen nicht mit privaten Akteuren in Konkurrenz, sondern befinden sich lediglich in geringem Maße im Wettbewerb mit anderen öffentlichen Kulturinstitutionen um Publikum und staatliche Subventionen.³⁷⁴

Einen Überblick über das Netzwerk der öffentlichen Akteure bietet die folgende Grafik. Die Darstellung des Beziehungsgeflechts stützt sich dabei auf die Nennung konkreter Kulturinstitutionen, mit denen die jeweiligen befragten Institutionen in Beziehung stehen.³⁷⁵

³⁷⁴ Eine detailliertere Beschreibung der Vernetzungszusammenhänge kann bei der Autorin angefordert werden.

³⁷⁵ Die befragten Akteure sind in der Darstellung durch schwarze Rechtecke dargestellt, die genannten Vernetzungspartner durch weiße Rechtecke. Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind durch Pfeile angegeben. Die Buchstabenkürzel an den Pfeilen geben die Art der Beziehung an. Dementsprechend steht **M** für Markttransaktion, **Kp** für Kooperationsbeziehung, **K** für Konkurrenzbeziehung, **F** für Förderbeziehung und **P** für Personalverflechtung.



6.5.10 Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der öffentlichen Akteure

Die Verflechtungen, welche von den Interviewpartnern aus dem öffentlichen Kulturbetrieb genannt wurden, können anhand des folgenden Beziehungsmodells abgebildet werden.³⁷⁶ Insgesamt ist dabei festzustellen, dass die Struktur des Netzwerks der öffentlichen Akteure stärker den spartenübergreifenden Zusammenhängen im gemeinnützigen Sektor ähnelt, bei denen Kooperationen am häufigsten als Beziehungstyp genannt wurden, als jenen im privatwirtschaftlichen Sektor, bei denen Markttransaktionen dominieren (vgl. Kapitel 6.5.4 und Kapitel 6.5.8).

Abbildung 66: Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der öffentlichen Akteure

Ebene				
Beziehungs- grundtyp	<i>monetäre Ebene</i>	<i>physisch- infrastrukturi- relle Ebene</i>	<i>inhaltliche Ebene</i>	
<i>Markt- transaktion</i>	pg, pw			ö = Vernetzungspartner aus dem öffentlichen Kultursektor pg = Vernetzungspartner aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor pw = Vernetzungspartner aus dem privatwirtschaftlich-kommerziellen Kultursektor Die Schriftgröße der Kürzel ö , pg und pw spiegelt die Häufigkeit der entsprechenden Vernetzungen wider.
<i>Kooperations- beziehung</i>		ö, pg, pw	ö, pg, pw	
<i>Konkurrenz- beziehung</i>	ö			
<i>Förder- beziehung</i>		ö, pg, pw	ö, pg, pw	Befragte Einrichtungen dieser Untersuchungsgruppe: kulturgeschichtliches Museum, Kunstmuseum, völkerkundliches Museum, städtische Galerie, Schauspiel- und Ballettspace eines öffentlichen Theaters, öffentliches Orchester, öffentliche Bibliothek, kommunale Musikschule, staatliche Kunsthochschule, staatliche Musikhochschule, öffentlicher Rundfunksender
<i>Personal- verflechtung</i>	ö, pg, pw			

eigene Darstellung

³⁷⁶ Das Beziehungsmodell stützt sich auf das in Kapitel 4.3.1 entwickelte *Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb*. Dieses Modell unterscheidet zwischen den fünf Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperationsbeziehung*, *Konkurrenzbeziehung*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* und weist dabei jeweils aus, ob die Interaktion auf der *monetären*, der *physisch-infrastrukturellen* oder der *inhaltlichen* Ebene stattfindet. Die Zuordnung einer Transaktion zu einer Ebene erfolgt je nachdem, welche Ressourcenart im Zentrum des jeweiligen Austauschprozesses steht. Anhand der Buchstabenkürzel **ö**, **pg** und **pw** wird angegeben, ob es sich bei den jeweiligen Vernetzungen vorwiegend um Vernetzungspartner aus dem öffentlichen, dem privatrechtlich-gemeinnützigen oder dem privatwirtschaftlichen Kultursektor handelt. Die Schriftgröße der Kürzel spiegelt wider, wie häufig die entsprechenden Vernetzungen von den Interviewpartnern genannt wurden.

6.5.11 Weitere Auffälligkeiten des untersuchten Netzwerks

Über die Betrachtungen in den Kapiteln 6.5.1 bis 6.5.10 hinaus konnten im Rahmen der Detailanalyse des Netzwerks weitere Auffälligkeiten des Beziehungsgeflechts festgestellt werden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Die untersuchten Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen sind insgesamt eher operativer Art und weniger strategisch geplant.

Die empirische Studie ergab, dass die von den Interviewpartnern beschriebenen Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen überwiegend im Rahmen der operativen Arbeit entstanden sind und selten langfristig geplant waren. Jedoch existieren einige Ausnahmen, bei denen strategische Überlegungen zur Entstehung der Zusammenarbeit geführt haben. Hier ist u. a. die enge Verflechtung zwischen dem Jazzfestival *Jazz Open Stuttgart* und dem kommerziellen *Jazzclub BIX* zu nennen. Diese besteht darin, dass der Jazzclub inklusive Logistik, Personal und Technik für die gesamte Dauer des Jazzfestivals als Veranstaltungsort angemietet wird und die Buchung der Hotelzimmer für die bei der *Jazz Open Stuttgart* auftretenden Musiker über den Jazzclub erfolgt. Ebenso ist die vertraglich fixierte Kooperation zwischen dem *Südwestrundfunk* und dem *Hänssler Verlag*, in deren Rahmen das Label *SWR Music* gegründet worden ist, Ergebnis einer gezielten Strategie des öffentlichen Rundfunksenders, um die Produktionen mit den eigenen Rundfunk-Klangkörpern selbst vermarkten zu können. Strategisch geplant waren auch der Zusammenschluss mehrerer Kabarethäuser und Kleinkunsthäuser in Stuttgart zur Veranstaltung des *Stuttgarter Kabarettfestivals* und der Zusammenschluss von gemeinnützigen und kommerziellen Jazz-Veranstaltern im Rahmen der *Jazzstadt Stuttgart* und der *Stuttgarter Jazztage*.

Die untersuchten Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen beruhen fast ausnahmslos auf einer gleichberechtigten Zusammenarbeit zwischen den Partnereinrichtungen.

Die Interviewpartner bezeichnen die Zusammenarbeit im Rahmen von Markttransaktionen und Kooperationen mit anderen Einrichtungen fast ausnahmslos als gleichberechtigt und sind nicht der Auffassung, dass ein Akteur das Beziehungsgefüge dominiert. Dies verdeutlichen eine Aussage des Verwaltungsleiters des *Theaterhaus Stuttgart* über ein Kooperationsprojekt mit dem *Staatstheater Stuttgart* und eine Äußerung der Geschäftsführerin des Büros für Ausstellungsgestaltung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Auftraggebern im Kontext von Ausstellungsgestaltungsprojekten.

„Ich kann mich entsinnen, dass es am Anfang natürlich schon Gespräche gab, wo man manches klarstellen musste. Aber es war jetzt nicht so, dass man das Gefühl hatte, die sagen, wir zeigen euch, wie es geht, sondern dass man schon versucht hat, auf Augenhöhe zu sein. (...) Weil anders, glaube ich, funktioniert eine Kooperation nicht.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

„Ich empfinde mich tatsächlich als Planer auf Augenhöhe. (...) Sehr kooperative und sehr sich gegenseitig befruchtende Projekte (...) Da kam immer viel Anregung, viel Bereitschaft, viel Input und auch die Bereitschaft, sich mit unseren Vorschlägen gerne auseinanderzusetzen, sie gemeinsam weiterzuentwickeln.“ (Marina von Jacobs, Inhaberin und Geschäftsführerin des Büro von Jacobs)

Das gleichberechtigte Verhältnis wird von den Interviewpartnern teilweise auf das Vertrauen und die Wertschätzung zwischen den beteiligten Akteuren, auf vorhandene Kenntnisse über die Handlungsweise der jeweiligen Partnereinrichtung, auf Personalverflechtungen zwischen den Institutionen und auf die hohe Bedeutung des Partners als Multiplikator für die eigenen Aktivitäten zurückgeführt. Eine weitere Voraussetzung für das gemeinsame Arbeiten auf Augenhöhe sieht Jörg Halubek, künstlerischer Leiter des Barockensembles *Il Gusto Barocco*, in der strategischen Gestaltung der Preise für die Erbringung von Leistungen.

„Wenn das Ganze nicht billig ist, kommt man nicht auf die Idee, Leute dumm zu behandeln. (...) Das habe ich bei mir selbst gemerkt. Wenn ich selbst zu niedrige Konzerthonorare verlange, (...) dann wird man tatsächlich komisch behandelt.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von *Il Gusto Barocco*)

Trotz der Schilderung einer größtenteils gleichberechtigten Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Kultureinrichtungen führen einige Interviewpartner Beispiele auf, bei denen einer der Partner das Gefüge dominiert. So merkt der Konzertveranstalter *StuttgartKonzert* an, dass die Zusammenarbeit mit der *Stiftsmusik Stuttgart* einen spezifischen Charakter habe, da es sich um ein Musikangebot der *Stiftskirche Stuttgart* handele und somit die recht starren und hierarchischen kirchlichen Strukturen die Geschäftsbeziehung prägen würden. Eine gewisse Abhängigkeit von anderen Einrichtungen verspürt auch die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic*. Der Geschäftsführer der Musikagentur führt dies auf die signifikanten Unterschiede hinsichtlich der finanziellen Ausstattung des eigenen Unternehmens im Vergleich zur finanziellen Situation der Partnereinrichtungen zurück sowie darauf, dass *widemusic* als Unternehmen noch recht jung ist. Das Barockorchester berichtet, dass im Kontext einer projektbezogenen Zusammenarbeit mit der *Staatsoper Stuttgart* diese aufgrund ihrer spezifischen Organisationsstrukturen die Vernetzung dominiert habe. So sei es angesichts der Arbeitszeiten der Musiker des Staatsorchesters und des engen Zeitablaufs hinsichtlich der Bühnenaufbau- und Bühnenabbauarbeiten beispielsweise schwierig gewesen, eine Anspielprobe zu organisieren.

„Man musste bestimmte Sachen ein bisschen herauskämpfen. (...) Klar, für deren Verwaltungsbetrieb war es eine Umstellung.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von *Il Gusto Barocco*)

Zudem wird von zwei öffentlichen Museen und dem Kunstbuchverlag festgestellt, dass im Rahmen von Marktbeziehungen grundsätzlich derjenige Partner dominiert, der als Auftraggeber fungiert.

„Der, der bezahlt, kann auch Ansprüche stellen.“ (Markus Hartmann, Programmleitung des Hatje Cantz Verlags)

„Wenn der Designer uns etwas vorschlägt, was wir uns überhaupt nicht vorstellen können, dann sagen wir nein.“ (Prof. Dr. Inés de Castro, Direktorin des Linden-Museum Stuttgart)

„Der Gestalter kriegt nichts durch, was wir nicht mittragen.“ (Leiter eines kulturgeschichtlichen Museums (Name wurde anonymisiert))

Durch welchen Akteur eine interorganisationale Vernetzung angeregt wird, ist jeweils individuell.

Es kann für das Gesamtnetzwerk nicht ausgemacht werden, ob bestimmte Beziehungen tendenziell eher von der befragten Einrichtung selbst, von der jeweiligen Partnereinrichtung, von beiden Seiten oder von einem außenstehenden Akteur initiiert werden. Dieser Aspekt ist je nach dem spezifischen Zusammenhang jeweils sehr individuell.

Die untersuchten interorganisationalen Beziehungen sind häufig sehr gefestigt und auf eine längerfristige Zusammenarbeit angelegt.

Das untersuchte Netzwerk ist überwiegend sehr gefestigt und die geschilderten Beziehungen sind meist durch eine regelmäßige Zusammenarbeit charakterisiert. Die Interviewpartner äußern größtenteils den Wunsch, die Vernetzung mit der jeweiligen Einrichtung fortzuführen, sofern dies nicht durch bestimmte Rahmenbedingungen wie Mietpreiserhöhungen³⁷⁷ oder die Veränderung des Profils

³⁷⁷ So zweifelt beispielsweise das *Renitenztheater Stuttgart* an der Fortsetzung der Zusammenarbeit mit dem *Staatstheater Stuttgart*. Die Räumlichkeiten des öffentlichen Theaters wurden bisher vom *Renitenztheater Stuttgart* und anderen privaten Theaterbetrieben für eine gemeinsame Veranstaltungsreihe angemietet. Jedoch sei dies in Zukunft schwierig, da sich die Preise durch die Einführung neuer Vermietungsstrukturen signifikant erhöht hätten, so dass sich die Privattheater die Räumlichkeiten im *Staatstheater Stuttgart* voraussichtlich nicht mehr leisten können, so Roland Mahr, Kaufmännischer Direktor des *Renitenztheater Stuttgart*.

der Partnereinrichtung³⁷⁸ verhindert wird. Eine Ausnahme stellen hierbei die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* und das Barockensemble *Il Gusto Barocco* dar, welche fast ausnahmslos über rein temporäre Verflechtungen verfügen. Dies spiegelt die projektbezogene Arbeitsweise dieser Akteure in immer neuen Partnerkonstellationen wider. Vermutlich ist die Zusammenarbeit mit wechselnden Partnern für die Tätigkeit der beiden Kulturunternehmen auf der Wertschöpfungsstufe der künstlerischen Produktion notwendig, um sich künstlerisch weiterentwickeln zu können.

Die Zusammenhänge der Wertschöpfungskette spiegeln sich in der Wahl der Vernetzungspartner im Kontext von Markt- und Kooperationsbeziehungen wider.

Anhand der empirischen Daten ist festzustellen, dass die befragten Einrichtungen im Rahmen von Markttransaktionen insbesondere mit Partnern auf vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten. So sind beispielsweise Konzertdirektionen, welche auf der Stufe des Vertriebs aktiv sind, auf die künstlerische Produktion von Orchestern und Chören angewiesen, um entsprechende Konzerte veranstalten zu können. Nachdem diese Input-Leistungen verarbeitet wurden, wird das entstandene Produkt bzw. die generierte Dienstleistung an Abnehmer veräußert.³⁷⁹ Daher unterhalten Kultureinrichtungen häufig Beziehungen zu Akteuren auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, welche als Abnehmer der erstellten Leistungen fungieren. Dies ist insbesondere für Organisationen, welche sich mit ihrem Angebot nicht an das Kulturpublikum, sondern an Kulturinstitutionen richten, relevant. Derartige Kulturakteure sind beispielsweise Kunstverlage, Restaurierungsateliers, Tonstudios, Künstleragenturen und Ausstellungsgestalter. Insgesamt wird deutlich, dass diese *vertikalen* Markttransaktionen für den Leistungserstellungsprozess, welcher sich vom Schöpferischen Akt bis hin zur Rezeption durch den Kulturkonsumenten bewegt, von großer Bedeutung sind.³⁸⁰

Auffällig hinsichtlich der von den Interviewpartnern geschilderten Kooperationsbeziehungen ist, dass *horizontale* Verflechtungen eine etwas wichtigere Rolle spielen als *vertikale* und *diagonale* Kooperationen.³⁸¹ Eine grundlegende Absicht von Kooperationen ist es, übereinstimmende bzw. miteinander kompatible Ziele im Kollektiv zu erreichen.³⁸² Es ist zu vermuten, dass die Ziele von Einrichtungen derselben Sparte und Wertschöpfungsstufe häufig sehr kompatibel sind, so dass sich *horizontale* Kooperationen besonders anbieten. Ein Spezifikum derartiger Kooperationen ist, dass häufig ein Wechsel zwischen Kooperations- und Konkurrenzverhältnis stattfindet, der als *Coopetition* bezeichnet wird.³⁸³

Zudem kann vermutet werden, dass die jeweilige Ausstattung mit eigenen Ressourcen einen Einfluss darauf hat, ob eine Einrichtung eher mit Partnern auf derselben oder auf benachbarten Wertschöpfungsstufen zusammenarbeitet. So sind beispielsweise Akteure der Darstellenden Kunst, welche eine eigene Spielstätte besitzen, weniger mit Einrichtungen aus benachbarten Stufen verflochten, da sie die notwendigen Input-Ressourcen (z. B. Räumlichkeiten, Technik und Kostüme) überwiegend selbst besitzen. Dagegen sind Einrichtungen ohne festes Haus auf die Ressourcen

³⁷⁸ So hat die *TheaterAkademie Stuttgart* mehrere Jahre lang die Bühne des gemeinnützigen Kulturzentrums *Kulturwerk Ost* bespielt. Während dieser Jahre habe das Kulturzentrum jedoch sein eigenes programmatisches Profil weiterentwickelt, welches schließlich nicht mehr mit dem Programm der Akademie kompatibel gewesen sei, so Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter der *TheaterAkademie Stuttgart*.

³⁷⁹ Siehe hierzu die Ausführungen zum *Ressourcenabhängigkeitsansatz* in Kapitel 4.2.3.

³⁸⁰ Siehe hierzu auch das Modell der *Wertschöpfungskette* in Kapitel 2.1.2.

³⁸¹ Siehe hierzu die Ausführungen zu *vertikalen, horizontalen und diagonalen* Kooperationsbeziehungen in Kapitel 4.3.3.

³⁸² Siehe hierzu die Definition des Beziehungstyps *Kooperation* in Kapitel 4.3.3.

³⁸³ Siehe hierzu die Ausführungen zum Thema *Coopetition* in Kapitel 4.3.3.

anderer Kulturbetriebe angewiesen und daher vielfach mit entsprechenden Einrichtungen anderer Wertschöpfungsstufen verknüpft.

6.6 Einflussfaktoren, Entwicklung und Bedeutung interorganisationaler Beziehungen

Die durchgeführte empirische Studie hat nicht nur die Struktur des Beziehungsgeflechts der befragten Kultureinrichtungen beleuchtet, sondern sie hat darüber hinaus auch Einflussfaktoren der Verflechtungen, die Entwicklung und Bedeutung interorganisationaler Beziehungen, die Beweggründe für das Eingehen von Beziehungen, die Ziele, Chancen und Risiken von Vernetzungen sowie die Konsequenzen eines möglichen Ausbaus bzw. einer möglichen Einschränkung der interorganisationalen Beziehungen untersucht. Die entsprechenden Ergebnisse werden in diesem Kapitel vorgestellt.

6.6.1 Zentrale Einflussfaktoren interorganisationaler Beziehungen

Im Rahmen der Interviews wurde den Gesprächspartnern die Frage gestellt, welche Einflussfaktoren die genannten Beziehungen prägen (siehe Frage 13 im Interviewleitfaden).³⁸⁴ Die Antworten hierauf variieren inhaltlich je nach Beziehungstyp nicht signifikant. Daher werden im Folgenden die Einflussfaktoren für die Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperation*, *Förderbeziehung* und *Personalverflechtung* gesammelt vorgestellt.

Der am häufigsten genannte Einflussfaktor der interorganisationalen Zusammenarbeit sind **persönliche Kontakte**. So betont beispielsweise Mini Schulz, Festivalleiter der *Jazz Open Stuttgart*, dass es den bestehenden Geschäftsbeziehungen mit dem *Stuttgarter Kammerorchester* und den *Stuttgarter Philharmonikern* zugutekomme, dass er die Mitglieder des Ensembles sehr gut kenne. Auch andere Interviewpartner betonen den vorteilhaften Effekt der persönlichen Bekanntschaft, wie ausgewählte Zitate illustrieren.

„Stuttgart ist ein Dorf, also man kennt sich, ist ganz überschaubar im klassischen Bereich, ein paar Leute.“ (Andreas Winter, Leiter des Freien MusikZentrums Stuttgart-Feuerbach)

„Ich denke, das hat auch sehr viel damit zu tun, dass man sich persönlich kennt und irgendwann mal kennengelernt hat.“ (Marko Schacher, Inhaber der Galerie Schacher)

Eine besondere Form der persönlichen Kontakte sind **Personalverflechtungen**, welche zwischen Kultureinrichtungen bestehen, wenn diese dieselben Mitarbeiter beschäftigen. Diese Verflechtungen führen nach Aussage einiger Interviewpartner bisweilen dazu, dass die Zusammenarbeit zwischen den Kulturinstitutionen sehr unkompliziert verlaufe.³⁸⁵ Zudem wird betont, dass der Charakter und die Qualität des gemeinsamen Arbeitens stark von den beteiligten Personen abhängen.

„Die Qualität der Zusammenarbeit hängt ganz stark ab von den Menschen, die hinter jeder Institution stehen.“ (Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik)

Viele der Interviewpartner stellen fest, dass eine weitere Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit **Sympathie und Vertrauen** zwischen den Beteiligten sowie **Offenheit**, gegenseitiger **Respekt** und die **Wertschätzung** der Arbeit des anderen ist.

„Es muss eine menschliche Verbindung da sein, Sympathie, Vertrauen. Sonst hat es keinen Sinn. Sonst hat man den Rücken nicht frei, um sich wirklich dem Projekt zu widmen.“ (Gregory Johns-Haist, Geschäftsführer von StuttgartKonzert)

³⁸⁴ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

³⁸⁵ Dies ist beispielsweise im Rahmen der Kooperation zwischen der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* und dem Jazzfestival *Jazz Open Stuttgart* der Fall, da der Geschäftsführer des Festivals gleichzeitig eine Professur an der Hochschule innehat.

„Wenn alle interessiert sind an einem guten Ergebnis und jeder den anderen akzeptiert und in seiner Kompetenz schätzt, dann ist das eine tolle Sache. Und das sind natürlich Faktoren, die beeinflussen so eine Planung.“ (Marina von Jacobs, Inhaberin und Geschäftsführerin des Büro von Jacobs)

Ebenso spielen die **Qualität** und die **fachliche Kompetenz** der beteiligten Einrichtungen eine wichtige Rolle für die jeweiligen Beziehungen. So betont beispielsweise die Interviewpartnerin des *Südwestrundfunks* den Qualitätsanspruch des Rundfunksenders in der Zusammenarbeit mit Externen.

„Qualität ist alleroberstes Gebot, darauf müssen wir in erster Linie natürlich achten. Was aus unseren Studios kommt, muss einen hohen Standard erfüllen an die Fähigkeit der Musiker, an den Intellekt, was eine Interpretation anbelangt, mit Musik umzugehen, sie darzustellen.“ (Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik)

Des Weiteren sei es für das gemeinsame Arbeiten zwischen Kultureinrichtungen förderlich, wenn sich die involvierten Personen fachlich auf Augenhöhe befänden.

„Ich verstehe etwas von Musik, und wenn ich mit den Musikern arbeite, dann rede ich mit ihnen auf Augenhöhe. Ich versuche herauszufinden, was sie wollen, und unterstütze sie dabei, das, was sie sagen wollen, richtig herüberzubringen, zu konservieren. Ich stelle Fragen und mache Vorschläge, wie sie etwas anders spielen können. Sehr oft sagen sie ja zu meinen Ideen oder entwickeln daraufhin ihre eigenen weiter.“ (Andreas Spreer, Inhaber und Geschäftsführer von TACET Musikproduktion)

„Wir kennen uns, wir haben die gleiche Ausbildung, wir haben die gleiche Art zu arbeiten. Ich denke, das macht es aus. Dass man sich einfach darauf verlassen kann, dass der andere Part genauso denkt oder arbeitet wie man selbst.“ (Restauratorin und Inhaberin eines Restaurierungsateliers (Name wurde anonymisiert))

Ebenso werden die Interaktionen zwischen Kulturinstitutionen von deren jeweiligen **Strukturen und Logiken** beeinflusst. So besitzen öffentliche Einrichtungen aufgrund ihrer spezifischen Struktur meist nur eine begrenzte Flexibilität, während private Einrichtungen in der Regel sehr viel flexibler und schneller agieren können. In diesem Kontext spricht der Intendant der *Stuttgarter Philharmoniker* die verschiedenen Strukturen von privaten Konzertveranstaltern als schlanken und wirtschaftlich schlagkräftigen Organisationen einerseits und von Orchestern andererseits an, die aufgrund des kostenintensiven Betriebs und der hohen Anzahl an Personalstellen eher schwerfällige Apparate seien. Ähnliche strukturelle Unterschiede bestünden zwischen Galerien und Kunsthochschulen, stellt die Rektorin der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* fest. Erstere könnten eigenständig Ideen entwickeln, Entscheidungen treffen und Projekte realisieren, während in Kunstakademien sehr viele Personen an Diskussions- und Entscheidungsprozessen beteiligt seien. Der künstlerische Leiter des Barockensembles thematisiert die komplexen Betriebsstrukturen von öffentlichen Theatern, die teilweise eine Herausforderung für die Durchführung von Projekten mit freien Musikensembles darstellen würden. So sei es bisweilen schwierig, angesichts des engen Zeitplans der Bühnenaufbau- und Bühnenabbauarbeiten an öffentlichen Theatern Anspielproben für freie Ensembles einzuplanen. Schließlich betont der Verwaltungsleiter des *Theaterhaus Stuttgart* die unterschiedlichen Handlungslogiken von öffentlichen und privaten Theaterbetrieben.

„Sie haben eine andere Sichtweise. Sie stehen nicht unter diesem ökonomischen Zwang. Die Personalressourcen sind ganz andere. (...) Sie sind ganz anders strukturiert und denken ganz anders als wir. Wir müssen sehr ökonomisch denken und können spontaner arbeiten. Die sind viel mehr eingeschränkt in ihrer Arbeitsweise und viel hierarchischer.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Auch die räumlichen Strukturen können bisweilen eine Herausforderung für gemeinsame Projekte darstellen. So existiert in Museen meist nicht die passende Infrastruktur, um Musikkonzerte durchzuführen (z. B. schlechte Raumakustik und fehlende Bühne) und bei Veranstaltungen im Ausstellungsbereich muss darauf geachtet werden, dass die Objekte geschützt sind und hohe sicherheitstechnische Standards gewahrt werden.

Es sei von Vorteil – so einige Interviewpartner –, Kenntnisse über die andersartigen Strukturen der jeweiligen Partnereinrichtung zu besitzen. So sei eine Zusammenarbeit von freien Theaterensembles mit privaten Theaterbetrieben meist unkomplizierter als mit öffentlichen Theatern, da Privattheater die Arbeitsweise in der freien Szene gut kennen würden, bemerkt die Interviewpartnerin des Tourneetheaters. Die Rektorin der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* ist der Meinung, dass ihre eigenen praktischen Erfahrungen im Kunsthandel dem gemeinsamen Wirken von Hochschule und privaten Galerien im Rahmen von Kooperationsprojekten zugutekommen würden.³⁸⁶

Einige Interviewpartner erwähnen, dass sich **organisatorische Schwierigkeiten** hemmend auf die Zusammenarbeit auswirken könnten. So stellt die Restauratorin fest, dass in kleinen Museen Ansprechpartner bisweilen aufgrund von Teilzeitarbeitsmodellen nur schwer erreichbar seien. Umgekehrt bemerken die Interviewpartner der *TheaterAkademie Stuttgart*, dass das Entleihen von Kostümen bei öffentlichen Theatern für freie Ensembles und Privattheater aufgrund der großen Dimensionen dieser Häuser häufig recht kompliziert sei und passende Ansprechpartner nur schwer zu finden seien. Ebenso wirken sich laut einigen Interviewpartnern unklare Vereinbarungen und Vertragssituationen negativ auf die Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen aus. So war beispielsweise die vertragliche Situation zwischen einem Orchester und der Musikagentur für Komposition und Konzeption bei einem Konzertprojekt bis zum Ende nicht vollständig geklärt. Der Geschäftsführer der Musikagentur vermutet, dass dies in solchen Konstellationen oft der Fall sei. Von einigen Interviewpartnern wird betont, dass klare Vereinbarungen für das reibungslose Funktionieren einer Zusammenarbeit jedoch äußerst wichtig seien.

„Unsere Erfahrung ist die, dass immer dann, wenn man auf das Goodwill und auf dieses menschliche Es-funktioniert-so-schön versucht zu bauen, es nicht wirklich funktioniert. Eine ganz klare Absprache mit Rechnungsstellung und einer klaren Finanzierung ist immer das Gesundeste, was dann auch nachhaltig trägt.“ (Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter der TheaterAkademie Stuttgart)

Finanzielle Rahmenbedingungen prägen ebenso die Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen. So merken z. B. der Leiter der städtischen Galerie und der Direktor des öffentlichen Kunstmuseums an, dass wirtschaftliche Erwägungen bei Buch- und Katalogproduktionen mit Kunstbuchverlagen eine große Rolle spielen würden. Der Intendant der *Stuttgarter Philharmoniker* stellt fest, dass die finanzielle Ausstattung des Jazzfestivals *Jazz Open Stuttgart* für die *Stuttgarter Philharmoniker* von Vorteil sei, da das Jazzfestival für gemeinsame Produktionen mit dem Orchester namhafte Künstler engagieren könne, deren Honorare sich das Orchester im Rahmen der eigenen Konzertreihen nicht leisten könnte. Zudem unterstreicht der künstlerische Leiter des Barockorchesters, dass angemessene Honorare der Zufriedenheit und Motivation unter den Musikern dienlich seien.

Insbesondere Interviewpartner, die im künstlerischen Bereich tätig sind, nennen als weiteren wichtigen Einflussfaktor der Verflechtung **künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten** zwischen den Beteiligten, wie folgende Beispiele illustrieren.

„In den Betrieben läuft vieles über die künstlerische Identifikation.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

„Es muss eine inhaltliche Schnittmenge geben.“ (Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter der TheaterAkademie Stuttgart)

Weitere wesentliche Faktoren in der Vernetzung mit anderen Kultureinrichtungen sind die Orientierung an einer **gemeinsamen Zielsetzung** und das **Verfolgen derselben Interessen**, wie Marina von Jacobs am Beispiel der Zusammenarbeit von Ausstellungsplanern und Museen betont.

³⁸⁶ Dieses gute Verhältnis zwischen der Kunstakademie und Galerien wird von dem Interviewpartner der Galerie *Schacher* bestätigt.

„Wenn alle interessiert sind an einem guten Ergebnis, (...) dann ist das eine tolle Sache.“ (Marina von Jacobs, Inhaberin und Geschäftsführerin des Büro von Jacobs)

Erschwerend wirken dagegen konträre Interessen der Geschäftspartner, welche u. a. in den unterschiedlichen Zielsetzungen von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Einrichtungen begründet liegen. So beschreibt die Rektorin der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart*, dass bei Ausstellungsk Kooperationen zwischen Privatgalerien und der Kunstakademie die Partner verschiedene Ziele verfolgen würden. Die Galerien würden beabsichtigen, Kunstwerke zu verkaufen, während die Kunstakademie es anstrebe, in den Ausstellungsprojekten die Vielfalt und Innovationskraft der Hochschule darzustellen. Daher müsse stets ein Mittelweg gefunden werden, um beiden Kooperationspartnern gerecht zu werden. Ähnlich divergent sind auch die Interessen von öffentlichem Rundfunk und Musiklabel, wenn diese gemeinsam ein Label betreiben. So schildert die SWR2-Redakteurin, dass der *Südwestrundfunk* mit dem Label *SWR Music* insbesondere ideelle Ziele verfolge, während der Geschäftspartner *Hänssler Verlag* auf die Verkaufszahlen achten müsse. Auch der Programmleiter des Kunstverlags *Hatje Cantz* spricht diese Unterschiede zwischen marktorientierten Kulturunternehmen und öffentlichen Kulturinstitutionen an.

„Am Ende ist unser Interesse ja immer, wir wollen ein Buch oder einen Katalog produzieren, der interessant ist und sich möglichst gut verkauft. Und das sind oft die Reibungspunkte, dass Museen in der Tendenz doch auch – und das ist ja auch Ihre Aufgabe – die hohe Wissenschaft pflegen.“ (Markus Hartmann, Programmleitung des Hatje Cantz Verlags)

Einige Gesprächspartner betrachten es als unerlässlich für die Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen, dass beide **Partner gleichermaßen profitieren**, sei es in inhaltlicher oder in finanzieller Hinsicht. Dies wird am Beispiel des Zusammenwirkens zwischen Konzertveranstaltern und Orchestern besonders deutlich.

„Es muss so sein, dass beide Partner das Gefühl haben, dass sie inhaltlich und auch finanziell davon profitieren.“ (Gregory Johns-Haist, Geschäftsführer von StuttgartKonzert)

„Wenn sich eine Veranstaltung gut verkauft und für alle Beteiligten ein gemeinsamer Erfolg wird, wenn das Konzert so gut war, dass die Leute sagen, das will ich wieder haben, dann sind das gute Rahmenbedingungen.“ (Dr. Michael Stille, Intendant der Stuttgarter Philharmoniker)

Teilweise sind die Interviewpartner der Meinung, dass die **Machtpositionen** der beteiligten Akteure die Zusammenarbeit zwischen diesen nicht beeinflussen. So empfindet es beispielsweise die *New York City Dance School* als sehr angenehm, dass das *Theaterhaus Stuttgart* seine natürliche Überlegenheit als größerer Partner gegenüber der Tanzschule nicht ausspielt.

6.6.2 Rahmenbedingungen für die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen

Die befragten Einrichtungen wurden im Rahmen der Studie gebeten, Rahmenbedingungen zu nennen, welche die Entwicklung der interorganisationalen Beziehungen erschwert bzw. begünstigt haben (siehe im Interviewleitfaden Frage 17).³⁸⁷ Wie bereits hinsichtlich der Einflussfaktoren interorganisationaler Beziehungen variierten auch hier die Aussagen der Gesprächspartner nicht signifikant je nach Beziehungstyp. Daher werden auch die Rahmenbedingungen für die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen gesammelt erläutert.

Auffällig ist zunächst, dass viele der genannten Rahmenbedingungen mit den vorher von den Interviewpartnern beschriebenen Einflussfaktoren identisch sind. So erleichtern **persönliche Kontakte** nicht nur das gemeinsame Arbeiten (vgl. Kapitel 6.6.1), sondern ermöglichen bisweilen erst den Zugang

³⁸⁷ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

zu bestimmten Einrichtungen, wie rund die Hälfte der Befragten feststellt. *„Persönliche Kontakte öffnen oft Türen, die vorher verschlossen waren“*, so Simon Detel, Inhaber und Geschäftsführer von *widemusic*. Über persönliche Verbindungen konnte beispielsweise die Mitnutzung der Werkstätten der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* durch das Künstlerkollektiv *Interventionsraum* im Rahmen bestimmter Projekte angebahnt werden. Für das Barockorchester waren Kontakte, welche aus der Tätigkeit des Interviewpartners als Solist resultieren, teilweise für die Akquise neuer Projekte und Aufträge relevant. Die Bedeutung persönlicher Verbindungen betont auch die Rektorin der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* im Kontext von Kooperationen mit privaten Kunstgalerien:

„Es gibt keinen eindeutigen Weg, sondern der Weg ergibt sich bei dieser Art von Kooperation darüber, dass man sich länger kennt, weil das Vertrauen wichtig ist, um die strukturellen Schwierigkeiten, die da sind, überwinden zu können.“ (Petra von Olschowski, Rektorin der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart)

Neben persönlichen Kontakten sind bisweilen auch **Personalverflechtungen** für die Entwicklung von Beziehungen zwischen Kulturorganisationen hilfreich. So beschreibt Mini Schulz, dass die Geschäftsbeziehungen zwischen der *Jazz Open Stuttgart* und dem *Jazzclub BIX* u. a. aufgrund der Personalverflechtungen – die Gesellschafter der hinter dem Jazzfestival stehenden GmbH sind gleichzeitig die Gesellschafter des Jazzclubs – entstanden seien. Auch die Vernetzungen des Künstlerkollektivs *Interventionsraum* mit anderen Kultureinrichtungen hätten sich häufig ausgehend von Personalverflechtungen entwickelt. Vereinzelt wird jedoch von den Gesprächspartnern betont, dass diese Verflechtungen nicht zwingend zu einer Zusammenarbeit führen müssen, denn *„persönliche Verbindungen schaden nicht, sind aber nicht Voraussetzung“*, so Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der *SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik*.

Als weitere Einflussfaktoren hinsichtlich der Anbahnung von Beziehungen werden von einigen Einrichtungen die **Qualität** und die **fachliche Kompetenz** des Partners bzw. der eigenen Einrichtung genannt. Dementsprechend stellt eines der befragten Museen fest, dass bei der Auswahl von Auftragnehmern im Bereich der Ausstellungsgestaltung die Qualität und Fähigkeit des jeweiligen Gestaltungsbüros die wesentliche Rolle spiele. Ein anderes Museum betont den generellen Qualitätsanspruch, dem Geschäftspartner des Museums gerecht werden müssen. Für die Entwicklung von Marktbeziehungen und Kooperationen seien zudem die Bekanntheit der beteiligten Einrichtungen von Bedeutung sowie gute Referenzen und die Weiterempfehlung durch Dritte, bemerken einige Interviewpartner.

Ebenso relevant für die Entstehung von Vernetzungen ist laut der befragten Institutionen das Verfolgen **gemeinsamer Ziele und Interessen**. So müssten die Partner in inhaltlicher Hinsicht an dem gemeinsamen Projekt interessiert sein und dieses müsse zum jeweiligen Profil der beteiligten Einrichtungen passen. Dementsprechend sei für die Beauftragung des Theaterensembles *Theater Lokstoff!* mit der szenischen Vermittlung einer Ausstellung des *Linden-Museum Stuttgart* die Begeisterung für die Ausstellungsinhalte seitens des Ensembles eine wichtige Voraussetzung gewesen. Ebenso stelle bei der Auswahl von Kooperationspartnern für Ausstellungsprojekte in der öffentlichen Bibliothek der Bezug des Partners zu Stuttgart und zum Bibliothekswesen ein wesentliches Kriterium dar. Auch der Konzertveranstalter *StuttgartKonzert* betont, dass Projekte jeweils im Einklang mit den Profilen der beteiligten Akteure stehen müssten.

Die spezifischen **Strukturen und Logiken** von Kultureinrichtungen fördern bisweilen die Entstehung von interorganisationalen Beziehungen. So bietet beispielsweise der *Jazzclub BIX* optimale Auftrittsmöglichkeiten für Studierende der Jazz-Abteilung der *Staatlichen Hochschule für Musik und*

Darstellende Kunst Stuttgart, wodurch sich die Veranstaltungskooperation zwischen Jazzclub und Hochschule entwickeln konnte. Ebenso kann eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung von Kultureinrichtungen Kooperationen zwischen diesen begünstigen, wie dies u. a. bei dem Zusammenschluss von Stuttgarter Einrichtungen mit einer starken Kabaretttradition zur *Erzeugergemeinschaft Stuttgarter Kabarett* der Fall ist. Des Weiteren können veränderte Strukturen in öffentlichen Kulturinstitutionen eine Vernetzung mit privaten Kulturakteuren bewirken, indem z. B. Museen keine eigenen Werkstätten, Fotografen, Ausstellungsgestalter usw. besitzen und somit auf die Zusammenarbeit mit entsprechenden Kulturunternehmen angewiesen sind. Des Weiteren merkt der Inhaber und Geschäftsführer der Agentur für Tanzproduktionen an, dass das Interesse an einer vernetzten Arbeitsweise von der Größe und finanziellen Ausstattung der Einrichtungen abhängt, und misst damit den Organisationsstrukturen von Kulturinstitutionen eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Verflechtungen bei.³⁸⁸

„Meistens sind die Kleineren, mit weniger Etat Ausgestatteten da sehr viel weiter. Die freie Szene muss ja kooperieren, ständig und immer und überall. Und muss sich vernetzen, weil sie allein gar nichts reißen kann. Und je größer und finanziell ausgestatteter eine Institution ist, desto weniger muss sie vernetzt arbeiten.“ (Gereon Müller, Inhaber und Geschäftsführer von art connexion)

Es werden jedoch auch Fälle genannt, in denen die spezifischen Strukturen und Handlungslogiken der beteiligten Akteure die gemeinsame Arbeit verhindern. So seien die Betriebsabläufe und Räumlichkeiten in öffentlichen Theatern für eine Zusammenarbeit mit freien Ensembles häufig wenig geeignet, und die Theater hätten keinen großen Bedarf an entsprechenden Kooperationsprojekten, da mit hauseigenen Ensembles genügend Eigenproduktionen zustande kämen, so die Interviewpartnerin des Tourneetheaters. Die unterschiedlichen Strukturen werden auch von dem Interviewpartner der Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* als Hinderungsgrund für die Entwicklung von Beziehungen zu privaten Konzertveranstaltern bezeichnet: Konzertveranstalter müssten ein großes Publikum erreichen, damit sich die jeweilige Veranstaltung rechnet, was *widemusic* mit seiner derzeitigen Ausrichtung nicht leisten könne. Zudem können strukturelle Veränderungen ein Fortführen der Zusammenarbeit verhindern. Dies sei beispielsweise im Rahmen der Kooperation zwischen dem *Ensemble Materialtheater* und dem *Theaterhaus Stuttgart* geschehen, da letzteres aufgrund des Umzugs in eine größere Spielstätte die Raummieten erhöhen musste, wodurch sich das Ensemble eine Anmietung der Räumlichkeiten nicht mehr leisten konnte. Zudem sei die Atmosphäre der größeren Veranstaltungsräume für die Kunstform des Ensembles nicht mehr passend gewesen.

Schließlich beeinflussen bestimmte Vorschriften die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Kulturinstitutionen und privaten Kulturunternehmen, wie z. B. Richtlinien zur Vergabe öffentlicher Aufträge. So müssen beispielsweise Museen ab einem bestimmten Auftragswert die Produktion von Katalogen sowie Projekte zur Ausstellungsgestaltung und Restaurierung öffentlich ausschreiben und können sich nicht frei für einen Auftragnehmer entscheiden. Dies habe die Zusammenarbeit zwischen einem der befragten Museen und Stuttgarter Verlagen bislang verhindert. Außerdem wird eine Förderung privat getragener Einrichtungen durch öffentliche Institutionen bisweilen dadurch verhindert, dass letztere die entsprechenden Kapazitäten (z. B. Räumlichkeiten, Technik und Kostüme) selbst nicht besitzen bzw. diese für ihren eigenen Betrieb benötigen. Ein weiterer Hinderungsgrund ist schließlich, dass öffentliche Kulturbetriebe die Unterstützung der privaten Kulturszene teilweise nicht als ihre Aufgabe betrachten, wie folgendes Zitat verdeutlicht.

³⁸⁸ Diese Vermutung konnte jedoch in der vorliegenden Studie im Rahmen der Segmentierung der befragten Einrichtungen nach Organisationsmerkmalen nicht mittels empirischer Daten bestätigt werden (vgl. Kapitel 6.3).

„Das sehen wir nicht als unsere Aufgabe, die jüngsten Künstler hier ins Haus zu holen und auszustellen. (...) Wir haben nur begrenzt Ressourcen und wir haben eine bestimmte Strategie, wie wir mit zeitgenössischer Kunst umgehen. (...) Wir haben eine Sammlung von internationalem Rang und wir möchten uns auch dort platzieren. Wir haben nicht unbedingt eine Verantwortung für die Kunst der Region.“ (Sean Rainbird, Direktor der Staatsgalerie Stuttgart)

Der **ständige Austausch** zwischen Kultureinrichtungen spielt bei der Entwicklung von interorganisationalen Beziehungen ebenso eine Rolle, wie einige Interviewpartner anmerken. So empfindet der künstlerische Leiter des Barockensembles die Kontaktpflege und den aktiven Austausch innerhalb der Szene als wichtig, um künstlerische Gemeinsamkeiten zu entdecken, welche die Basis für zukünftige Projekte bilden können.

„Es gibt Leute, die machen die Dramaturgie (...). Und mit denen kommt man ins Gespräch. Und wenn man da interessante Gesprächspartner findet, (...) wenn man einfach merkt, da ist jemand, der denkt genauso oder hat eine Idee, die interessant sein kann für das Festival, dann fragt man den gleich.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

Dieser enge Austausch sei u. a. auch deshalb möglich, weil die jeweiligen Szenen recht klein seien und man sich daher in der Regel gegenseitig kenne, stellen einige der befragten Einrichtungen fest.

Als weitere Voraussetzungen für die Entwicklung von Vernetzungen mit anderen Kulturinstitutionen werden **finanzielle Aspekte** genannt. So sei die Zusammenarbeit mit privaten Konzertveranstaltern für Orchester ein positiver wirtschaftlicher Faktor, da auf diese Weise ein Konzertprojekt an verschiedenen Orten aufgeführt werden könne und das Orchester dank seines festen Engagements das Risiko der Veranstaltung nicht selbst tragen müsse. Der Leiter eines öffentlichen Museums bezeichnet das Outsourcen von Restaurierungsarbeiten an externe Restauratoren als effizient, da das Museum Objekte aus verschiedensten Materialien besitzt, aus finanziellen Gründen jedoch nicht im Stande sei, mehrere spezialisierte Restauratoren einzustellen.

Wenn finanzielle Rahmenbedingungen vorhanden bzw. nicht vorhanden sind, kann dies eine Zusammenarbeit zwischen den Akteuren ermöglichen bzw. verhindern. So merkt die Interviewpartnerin des *Ensemble Materialtheater* an, dass öffentliche Häuser freien Gruppen im Rahmen von Koproduktionen bisweilen lediglich Räumlichkeiten und ein nur sehr geringes Budget zur Verfügung stellen. Mit einer solchen Sachförderung könne das Ensemble die Kosten einer Produktion jedoch nicht stemmen. Auch für überwiegend privat finanzierte Theaterbetriebe sind finanzielle Aspekte entscheidend für die Entwicklung einer Zusammenarbeit. So stellt der Verwaltungsleiter des *Theaterhaus Stuttgart* fest, dass es ausschlaggebend sei, dass die Kosten einer Koproduktion zwischen dem Privattheater und einem öffentlichen Theater refinanzierbar seien.

„Die Voraussetzung war die, dass wir von unserer Seite gesagt haben, was wir reingeben, müssen wir zurückbekommen. Die [Anm. KH: das öffentliche Theater] haben ein Budget für so eine Produktion. Wir haben das Budget nur insofern, dass wir sagen, die Produktionskosten müssen sich refinanzieren. Und wenn diese Bedingungen erfüllt sind, dann können wir es machen. Wenn sie nicht erfüllt sind, dann haben wir große Schwierigkeiten. Weil, dann müssen wir gucken, dass wir das irgendwo anders wieder erwirtschaften über eine Querfinanzierung. Und das funktioniert eben nicht immer. (...) Das muss dann im Vorfeld vertraglich so geregelt sein, dass wir zumindest die Möglichkeit haben, dass unser Anteil refinanziert werden kann. Dann kann es funktionieren.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Ebenso bewirken **organisatorische Aspekte**, dass eine Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen entsteht oder unterbunden wird. So wurden beispielsweise die Geschäftsbeziehungen zwischen der *Jazz Open Stuttgart* und dem *Jazzclub BIX* u. a. angebahnt, um die Vorzüge der beiden verschiedenen Rechtsformen zu nutzen.³⁸⁹ Andererseits können unterschiedliche Rechtsformen die Gründung eines

³⁸⁹ Das Jazzfestival wird von einer GmbH organisiert, während der Jazzclub als gGmbH geführt wird.

rechtlich selbständigen Kooperationsverbundes erschweren, wie dies bei dem Zusammenschluss von Stuttgarter Kabarethäusern zur *Erzeugergemeinschaft Stuttgarter Kabarett* der Fall war. Hemmend auf die Entwicklung einer Zusammenarbeit können zudem verschiedene Planungshorizonte wirken. So erwähnt die Geschäftsführerin der Künstleragentur, dass die Vermittlung von Künstlern an öffentliche Orchester und Ensembles schwierig sei, weil die Klangkörper Jahre im Voraus planen würden. Auch der künstlerische Leiter des Jazzfestivals berichtet, dass die Terminkoordination mit Orchestern aufgrund ihrer langfristigen Planung häufig recht komplex sei.

Relevant für die Entwicklung von Vernetzungen zwischen Kulturakteuren sind außerdem **künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten**. Der künstlerische Leiter des Barockorchesters betont, dass es äußerst wichtig sei, mit denjenigen Partnern, die einen künstlerischen Beitrag zu dem gemeinsamen Projekt leisten, auf gleicher Wellenlänge zu liegen. Inhaltliche Übereinstimmungen sind jedoch nicht nur für die Zusammenarbeit zwischen Chören, Orchestern und Ensembles relevant, sondern auch für Geschäftsbeziehungen zwischen öffentlichen Rundfunksendern und privaten Musiklabels, wie das Gespräch mit der SWR2-Redakteurin ergab.

Bisweilen tragen zur Entstehung von Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen auch **Sympathie, Vertrauen** und **Wertschätzung** zwischen den beteiligten Personen bei, wie dies u. a. der Intendant der *Stuttgarter Philharmoniker* unterstreicht.

„Diese ganzen Kooperationen im Kulturbereich finden vor allem deshalb statt, weil Menschen in einer über das berufliche hinaus sehr freundschaftlichen Weise miteinander arbeiten können. Wenn Sie das Ganze auf den rein geschäftlichen Bereich reduzieren würden, käme nicht so etwas dabei heraus.“ (Dr. Michael Stille, Intendant der Stuttgarter Philharmoniker)

Häufig ist die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen zwischen Kultureinrichtungen recht **zeitintensiv**, was die Entwicklung von Vernetzungen bisweilen verhindert, wie zwei ausgewählte Zitate illustrieren.

„Es ist sehr schwierig die Leute hierher zu bekommen, auch von anderen Museen, von anderen Städten. Weil in der Regel keiner Zeit hat.“ (Marko Schacher, Inhaber der Galerie Schacher)

„Wir würden uns sehr gerne viel mehr vernetzen, haben aber nicht die Kapazität.“ (Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter der TheaterAkademieStuttgart)

Auch die **räumliche Nähe** kann bisweilen ein Beweggrund für das Eingehen einer Zusammenarbeit sein. Für Musikveranstalter ist beispielsweise das Engagement lokaler Ensembles aus finanziellen Gründen vorteilhaft, da keine Reise-, Transport- und Übernachtungskosten anfallen. Die Zusammenarbeit mit lokalen Tonstudios bietet für Musikensembles logistische Vorzüge. Umgekehrt kann jedoch die räumliche Nähe Kooperationen auch verhindern. So arbeitet die *Galerie der Stadt Esslingen* zwar gelegentlich mit privaten Kunstgalerien aus Stuttgart zusammen, es sei jedoch meist spannender und sinnvoller, dem Publikum Kunst von außerhalb der Region zu präsentieren.

„Die Dinge, die in Stuttgart ohnehin in einer Galerie zu sehen sind, die müssen wir nicht unbedingt noch einmal zeigen.“ (Andreas Baur, Leiter der Galerie der Stadt Esslingen)

6.6.3 Relevanz der interorganisationalen Beziehungen

Im Rahmen der geführten Gespräche wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, welche Bedeutung die Verflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen für ihre eigene Organisation haben (siehe im Interviewleitfaden Frage 18).³⁹⁰ Etwa zwei Drittel der befragten Einrichtungen empfinden die Vernetzung mit weiteren Kulturakteuren als sehr wichtig, da diese die Möglichkeit bieten würde, sich in der Öffentlichkeit besser zu positionieren, die eigenen Ressourcen zu erweitern,

³⁹⁰ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

Nachwuchsförderung zu betreiben, innovative Impulse aufzunehmen, an relevante Informationen zu gelangen usw.³⁹¹ Für die übrigen Interviewpartner spielen die Verflechtungen mit lokalen Kulturinstitutionen dagegen eine untergeordnete Rolle. Teilweise erfolgen die Projekte mit externen Akteuren dann lediglich ergänzend zur eigenen Kerntätigkeit, wie dies beispielsweise beim Stuttgarter Ballett der Fall ist.

„Unsere Priorität ist, hier in Stuttgart am Opernhaus und am Schauspielhaus zu tanzen. (...) Dafür bekommen wir primär unser Budget. Und alles, was wir darüber hinaus noch leisten können, machen wir sehr gerne.“ (Fränzi Günther, Geschäftsführerin und administrative Leitung des Stuttgarter Ballett)

Manche der befragten Einrichtungen besitzen ihren Aktivitätsschwerpunkt nicht an ihrem Unternehmensstandort, so dass Stuttgarter Partner keine besondere Bedeutung besitzen.

„Wir verkaufen die Bücher wirklich weltweit. Und wir merken immer, wenn wir jetzt ein Buch machen, was eher regional interessant ist, da sind wir die falschen, weil wir die regionale Buchhandlung in Waldenbuch, Esslingen, Ludwigsburg etc. gar nicht erreichen. Da fehlt uns der Vertrieb bzw. das geeignete Vertriebsnetz. Das können die Verlage mit eindeutigem Stuttgart- oder Baden-Württemberg-Bezug deutlich besser“ (Markus Hartmann, Programmleitung des Hatje Cantz Verlags)

Zudem ist die Vernetzung mit anderen Kultureinrichtungen in bestimmten Bereichen des Kulturbetriebs – beispielsweise im Kunstmarkt – von geringerer Bedeutung, da sich eine Zusammenarbeit aufgrund verschiedener Geschäftsmodelle nicht anbietet.

„Ich weiß nicht, ob mir diese Kontakte so wahnsinnig wichtig sind. Also wichtiger sind mir eigentlich Kontakte zu potentiellen Käufern, muss ich ganz ehrlich sagen.“ (Marko Schacher, Inhaber der Galerie Schacher)

„Ich wüsste nicht, wie ich mit ihnen [Anm. KH: anderen Kultureinrichtungen] zusammenarbeiten sollte. (...) Ich wüsste nicht, wo da der Ansatzpunkt wäre. (...) Wir haben keine großartigen Berührungspunkte.“ (Dagmar Schill, Inhaberin und Geschäftsführerin des Kunsthause Schill)

Schließlich hat einer der Interviewpartner den Eindruck, dass die institutionalisierte Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen grundsätzlich überbewertet werde und viel eher eine kulturpolitische Forderung sei als eine Notwendigkeit in der kulturpolitischen Praxis.

„Ich glaube, dieser Vernetzung in dem Sinn, dass die [Anm. KH: Kultureinrichtungen] wirklich so offiziell vernetzt sein müssen, der wird eine viel zu hohe Bedeutung beigemessen. Ich glaube, wenn Leute offen und neugierig sind, über ihren Tellerrand schauen und auch die Zeit dazu haben ... Wenn diese Offenheit da ist, dann passiert eine Vernetzung automatisch. (...) Ich brauche das Publikum in Stuttgart, ich brauche keine Verbindungen. (...) Ich finde es interessant, ich glaube aber auch, dass der Vernetzung an sich zu breit Raum gegeben wird. Vor allem werden oft so Strukturen angelegt. (...) Die Gefahr sehe ich in der Kulturszene, dass über Inhalte zu wenig geredet wird und über Strukturen zu viel (...) Das ist oft eine politische Forderung. Macht doch, vernetzt euch mehr. Ich bin nicht sicher, ob das wirklich so viel Sinn macht.“ (Andreas Winter, Leiter des Freien MusikZentrums Stuttgart-Feuerbach)

6.6.4 Ziele und Chancen der interorganisationalen Beziehungen

Die Interviewpartner wurden gefragt, welche hauptsächlichen Ziele ihre Einrichtung mit der Vernetzung verfolgt (siehe im Interviewleitfaden Frage 19) und welche Chancen eine vernetzte Arbeitsweise bietet (siehe im Interviewleitfaden Frage 20).³⁹² Auch wenn die Frage nach Zielen und nach Chancen der interorganisationalen Beziehungen einen jeweils spezifischen Aspekt des Beziehungsgeflechts beleuchtet, wurden diese beiden Gesichtspunkte von den Interviewpartnern überwiegend als deckungsgleich wahrgenommen. Dadurch fielen die Antworten auf beide Fragen weitgehend identisch aus, weshalb die Ziele und Chancen der Vernetzung im Folgenden gesammelt vorgestellt werden.

³⁹¹ Siehe hierzu Kapitel 6.6.4.

³⁹² Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

Das hauptsächliche Ziel der vernetzten Arbeitsweise ist es, durch den Kontakt zu anderen Kultureinrichtungen **neue Aufträge zu akquirieren** und **gemeinsame Projekte** anzustoßen. Bei den privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen steht vornehmlich die Anbahnung von Markttransaktionen im Vordergrund, während öffentliche und gemeinnützige Institutionen eher auf die Gewinnung von Kooperationspartnern abzielen.

Des Weiteren beabsichtigen die befragten Einrichtungen, durch ihre Kontakte zu anderen Kulturakteuren mit diesen auf inhaltlicher Ebene und im praktischen Bereich in **Austausch** zu treten. Zudem sollen wichtige **Informationen** gewonnen werden, beispielsweise über künstlerische Talente, neues Repertoire oder die kulturpolitische Situation vor Ort.

„Diese Vernetzung, diese Kommunikation ist das A und O unserer Arbeit. Nur so kann man am Ball bleiben, kann neue Strömungen aufnehmen, kann über neue Talente informiert werden.“ (Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik)

„Dass man nicht isoliert ist. Dass man weiß, was rechts und links passiert. Dass man kulturpolitisch in der Stadt auf dem Laufenden ist.“ (Gabriele Frenzel, Geschäftsführerin des Friedrichsbau Variété Stuttgart)

Als weitere Chance der Vernetzung wird die **Erweiterung von Ressourcen** in personeller, finanzieller und infrastruktureller Hinsicht genannt. Indem die Ressourcen für bestimmte Vorhaben zusammengelegt werden, erlangen Kultureinrichtungen im Verbund mit anderen Kulturinstitutionen eine höhere Schlagkraft. So stellen die Interviewpartner u. a. fest, dass Projekte des öffentlichen Rundfunks ohne weitere Partner nicht realisiert werden könnten und es für öffentliche Museen bisweilen wichtig sei, ihren eigenen Personalstamm durch externe Auftragnehmer zu erweitern.³⁹³ Zudem besäßen öffentliche Kulturinstitutionen häufig Materialien und Infrastruktur (z. B. Instrumente, Kostüme und Veranstaltungsräume), welche für private Kulturakteure relevant seien. Insbesondere für kleine Kultureinrichtungen ist die Erschließung weiterer Ressourcen ein bedeutsamer Aspekt des vernetzten Arbeitens, wie folgende Zitate verdeutlichen:

„Es ist in unserem Fall existentiell. Unsere finanziellen Möglichkeiten, wenn man so selber erwirtschaften muss, sind natürlich immer begrenzt und es ist immer irgendwie unterfinanziert. (...) Deswegen geht es nur, wenn man zusätzlich zu seinem Arbeiten und zu seinen finanziellen Fördermöglichkeiten noch kooperiert und sich vernetzt und solche Netzwerke pflegt.“ (Gereon Müller, Inhaber und Geschäftsführer von art connexion)

„Letztendlich suche ich die Kooperationen. Ich versuche natürlich überall, ein bisschen Geld herzukriegen, wenn ich ganz ehrlich bin. Ich versuche immer, etwas zu delegieren. Dass die [Anm. KH: Gesellschaft für Musikgeschichte in Baden-Württemberg] die Notenausgabe machen, spart uns vielleicht einen Tausender. Die WLB [Anm. KH: Württembergische Landesbibliothek], dass sie mit werben. Man profitiert auf vielfältige Weise.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

„Ich glaube, in Krisenzeiten, und die Kultur ist ja ständig in einer Krise, ist es sehr wichtig, Ressourcen zusammenzulegen und zu kooperieren. Da ist durchaus auch ein ökonomischer Ansatz dahinter.“ (Pablo Wendel, Freischaffender Künstler und Mitglied des Interventionsraum)

Außerdem beabsichtigen bestimmte Kulturinstitutionen, durch die Zusammenarbeit mit weiteren Kulturakteuren einen Beitrag zur **Nachwuchsförderung** zu leisten, wie dies u. a. die **Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart** durch ihre Kontakte zu Unternehmen des Kunstmarkts tut.

„Bei allem, was mit Berufsbezug zu tun hat, sind die Netzwerke grundlegender Bestandteil. Ohne das funktioniert es gar nicht, ohne die Kontakte in den privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Bereich. Das ist absolut notwendig. Das sind unsere Multiplikatoren und unsere Bühnen. (...) Das ist in jeder Hinsicht das Arbeitsfeld, mit dem die

³⁹³ Dies biete u. a. den Vorteil, dass für jede Aufgabenstellung Spezialisten beauftragt werden könnten, welche Bereiche bedienen, die durch die eigenen Mitarbeiter nicht abgedeckt würden. Zudem könne die Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitern beendet werden, wenn diese nicht erfolgreich verlaufen sollte bzw. wenn die beauftragende Institution keinen Bedarf mehr an der Leistung hat.

Studierenden nachher auf allen Ebenen zu tun haben.“ (Petra von Olschowski, Rektorin der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart)

Die Verflechtung innerhalb der Kulturszene dient ebenso dazu, den **Bekanntheitsgrad der eigenen Einrichtung zu steigern** und **neue Publikumsschichten zu erschließen**. Dies kann sowohl durch gemeinsame Projekte geschehen als auch durch Marketingkooperationen.

„Ein Stück weit einfach, um den eigenen Club bekannter zu machen (...) Gerade bei den Jazztagen ist schon der Gedanke dabei, Leute hier reinzukriegen, die normalerweise von sich aus nicht hierherkämen.“ (Wolfgang Münch, Inhaber und Geschäftsführer des Jazzclub KISTE)

Insbesondere für öffentliche Kulturinstitutionen ist es zudem relevant, die Vernetzung mit anderen Kulturakteuren für die **Positionierung des Hauses** in der Öffentlichkeit und in politischen Kreisen zu nutzen.

„Ich halte die Vernetzungen für ganz zentral, um die Bibliothek als solche ins Bewusstsein zu rücken.“ (Direktor einer Bibliothek (Name wurde anonymisiert))

Als Chance der Vernetzung betrachten es die befragten Einrichtungen außerdem, im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen Kulturakteuren **Innovatives wagen** zu können. So bezeichnet das *Schauspiel Stuttgart* die Vernetzung mit Akteuren aus anderen Sparten als sehr fruchtbar und das *Theaterhaus Stuttgart* betont, durch die gemeinsame Arbeit mit anderen Kulturschaffenden neue künstlerische Strömungen aufnehmen zu können. Zudem würden durch die Zusammenarbeit mit Partnern aus dem privaten Bereich neue Ansätze in den öffentlichen Bereich einfließen und damit **eigene Defizite ausgeglichen** werden, stellt die Direktorin des *Linden-Museum Stuttgart* fest. So würden beispielsweise externe Dienstleister Museen neue Ideen liefern und Kunstinstitutionen könnten in der Zusammenarbeit mit Offspaces auf deren Netzwerke in die Kunstszene zurückgreifen.

„Ich glaube, ein Kunstmuseum oder die Staatsgalerie wissen sehr wohl, was unsere Qualitäten sind. (...). Wir sind hier in der Stadt ganz anders vernetzt, als es so eine Institution sein könnte.“ (Pablo Wendel, Freischaffender Künstler und Mitglied des Interventionsraum)

Des Weiteren bietet die Verflechtung zwischen lokalen Kultureinrichtungen laut den Interviewpartnern die Chance, die **Kultur am Standort zu stärken, vor Ort mit Partnern zusammenzuarbeiten** und eine **persönliche Bereicherung** durch die Zusammenarbeit zu erfahren.

„Uns ist natürlich sehr daran gelegen, dass wir relativ viel vor Ort arbeiten können, weil es doch ein bisschen entspannter ist, als die ganze Zeit durch die Gegend zu reisen.“ (Restauratorin und Inhaberin eines Restaurierungsateliers (Name wurde anonymisiert))

„Gerade als Einzelkämpfer macht es mir Spaß, mit Leuten zu tun zu haben.“ (Andreas Spreer, Inhaber und Geschäftsführer von TACET Musikproduktion)

Schließlich erwähnt die Rektorin der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart*, dass Netzwerke hilfreich für die **Gewinnung von neuen hochqualifizierten Mitarbeitern** seien und der Verwaltungsleiter des *Theaterhaus Stuttgart* betont, dass Kulturinstitutionen nur im Verbund auf **politischer Ebene Einfluss ausüben** könnten.

„Es geht nicht nur um inhaltliche Fragen, sondern es geht auch um politische Fragen, dass man für die Kultur insgesamt etwas erreichen will. Und das kann man eigentlich nur gemeinsam tun.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

6.6.5 Risiken der interorganisationalen Beziehungen

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurde den Interviewpartnern die Frage gestellt, welche Risiken die interorganisationalen Beziehungen bergen (siehe im Interviewleitfaden Frage 20).³⁹⁴ Manche der befragten Einrichtungen sehen keine Risiken in den Verflechtungen zu anderen Kulturinstitutionen, einige Interviewpartner nennen jedoch bestimmte Aspekte der Vernetzung, die sich auch nachteilig auswirken können.

Als größtes Risiko wird der **hohe zeitliche und finanzielle Aufwand** empfunden, den eine vernetzte Arbeitsweise nach sich ziehe. So sind einige der interviewten Organisationen der Auffassung, dass durch die Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen der Koordinierungsbedarf und somit der Zeitaufwand steige, was wiederum einen höheren finanziellen Aufwand bedeutete. Zudem erfordere eine organisationenübergreifende Zusammenarbeit häufig einen sehr hohen Einsatz der Beteiligten.

„Es bindet Arbeitskraft, weil man diese Verbindungen natürlich immer wieder auffrischen muss.“ (Mini Schulz, Festivalleiter der Jazz Open Stuttgart)

„Die Teamgröße, die wir haben, und die Notwendigkeit, in Kontakt zu anderen zu treten, das erreicht manchmal Belastungsgrenzen.“ (Andreas Baur, Leiter der Galerie der Stadt Esslingen)

Des Weiteren könne es im Rahmen von interorganisationalen Beziehungen zu einem **Verlust der eigenen Gestaltungsfreiheit** kommen. Zudem bestünde durch das Zusammenwirken mit anderen Kulturakteuren ein höheres **künstlerisches und finanzielles Risiko** als bei Projekten, welche auf die eigene Institution beschränkt sind.

„Dass man unbeweglicher wird, also unflexibler wird in der eigenen Gestaltung. Dass man auch Dinge aufgedrückt bekommt, die man nicht haben möchte.“ (Cornelia Elter-Schlösser und Christian Schlösser, Inhaber und Leiter der TheaterAkademieStuttgart)

„Dass man sich mal verschätzt, dass die Produktion danebengeht. (...) Das finanzielle Risiko ist natürlich auch immer da.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Ebenso drohe bisweilen der **Verlust des eigenen Profils**, so dass man bei aller Offenheit nicht vergessen dürfe, strategisch vorzugehen, merkt der Gesprächspartner des *Renitenztheater Stuttgart* an. Aufgrund dessen lege der Offspace *Interventionsraum* Wert darauf, durch entsprechende Projekte sein Profil zu schärfen.

„Es geht nicht nur um Masse und darum, möglichst breit und überall dabei zu sein. Das bringt einem ja auch nichts. Man muss sein Profil ein Stück weit schärfen, gewisse Akzente und Schwerpunkte setzen.“ (Pablo Wendel, Freischaffender Künstler und Mitglied des Interventionsraum)

Der Rektor der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* betont, dass öffentliche Institutionen in der Zusammenarbeit mit privaten Kulturunternehmen darauf achten müssten, dass die entsprechende Verbindung keinen allzu **kommerziellen Charakter** besäße. Außerdem sieht er ein weiteres Risiko darin, dass Kooperationen oftmals stark **an bestimmte Personen und deren Beziehungen gebunden** seien, wodurch eine Fortsetzung der Zusammenarbeit im Falle von Personalwechseln problematisch sein könne. Zwei Interviewpartner aus öffentlichen Einrichtungen unterstreichen, dass sich die **öffentliche Hand nicht aus ihrer Verantwortung zurückziehen** solle, die Kerntätigkeiten öffentlicher Kulturinstitutionen zu finanzieren, trotz einer vernetzten Arbeitsweise zwischen öffentlichen und privaten Kulturinstitutionen.

³⁹⁴ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

„Man muss gegenüber der Politik immer deutlich machen, dass das Kooperationsfelder sind, die nie ersetzen können, was die öffentliche Hand an Grundlegendem leistet.“ (Petra von Olschowski, Rektorin der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart)

Schließlich wird eine weitere Gefahr der vernetzten Arbeitsweise mit anderen Kulturorganisationen teilweise in der **Ablenkung von der eigentlichen inhaltlichen Arbeit** gesehen.

„Dieses Kontakthalten ist schon auch eine Form von Zerstreuung.“ (Andreas Baur, Leiter der Galerie der Stadt Esslingen)

6.6.6 Konsequenzen eines Ausbaus bzw. einer Einschränkung interorganisationaler Beziehungen

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde die Frage gestellt, was ein Ausbau bzw. eine Einschränkung der interorganisationalen Beziehungen für die jeweilige Kultureinrichtung bedeuten würde (siehe im Interviewleitfaden Frage 21).³⁹⁵ Insgesamt wurde in den Interviews deutlich, dass das Eingehen neuer Partnerschaften für die einzelnen Institutionen einen **höheren Aufwand** nach sich ziehen würde, der häufig nur bewältigt werden könnte, wenn die eigenen **Organisationsstrukturen vergrößert** oder **bestehende Verflechtungen beendet** würden.

„Dann muss man entweder andere Sachen nicht mehr machen oder der Verlag muss wachsen.“ (Markus Hartmann, Programmleitung des Hatje Cantz Verlags)

„Wenn neue Partner kommen, müssen andere leider zumindest ein bisschen vernachlässigt werden, denn unsere Kapazitäten sind begrenzt. (...) Wenn ein neuer ins Boot kommt, dann fällt etwas anderes raus.“ (Dr. Marlene Weber-Schäfer, Redakteurin bei der SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik)

Einige Interviewpartner stellen jedoch fest, dass hinzukommende interorganisationale Beziehungen eine **Bereicherung** sowie **inhaltliche Impulse** für die eigene Arbeit darstellen würden.

„Es ist immer eine Bereicherung, wenn andere Sichtweisen reinkommen. Wenn man sich mit anderen Dingen auseinandersetzen muss und sich vielleicht auch mal reiben muss. Das ist immer spannender, als wenn man immer im gleichen Trott weitermacht und sagt, da waren wir bisher erfolgreich und das behalten wir jetzt bei.“ (Willi Friedmann, Verwaltungsleiter des Theaterhaus Stuttgart)

Zudem würden weitere Verflechtungen zu **neuen Projekten bzw. Aufträgen** führen, zur **Erweiterung des Publikums- bzw. Kundenkreises** und zur **Steigerung des Bekanntheitsgrades** beitragen, **Zugang zu neuen Ressourcen** ermöglichen und der eigenen Einrichtung ein **zusätzliches Profil** verschaffen.

Für viele der interviewten Einrichtungen kommt die Einschränkung ihrer Beziehungen zu anderen Kulturinstitutionen nicht in Frage, da dies einen **Imageverlust** und das **Wegfallen von Aufträgen und Kooperationsprojekten** bedeuten würde.

„Das kommt eigentlich nicht in Frage, weil das ein negatives Bild auch auf den Club werfen würde.“ (Wolfgang Münch, Inhaber und Geschäftsführer des Jazzclub KISTE)

„Es ist gesund gewachsen, diese bestehenden Kooperationen, so dass es uns einen großen Schritt zurückwerfen würde. (...) Ein Kooperationspartner kennt und schätzt unsere Arbeit und ist von daher viel eher zu einem Risiko bereit, als irgendeinen neuen von unserer Arbeit überzeugen zu müssen.“ (Gereon Müller, Inhaber und Geschäftsführer von art connexion)

Insbesondere kleinteilige private Kultureinrichtungen können sich das Beenden von Geschäftsbeziehungen oftmals nicht leisten, da ihnen **damit wichtige Einnahmen verloren** gehen würden, wie an einem Zitat des Auftragstheaters deutlich wird.

³⁹⁵ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

„Diese Freiheit der Kunst, die immer so schön beschrieben wird, die sich die hochsubventionierten Häuser leisten können, können wir uns nicht leisten.“ (Hannes Eimert, Verkaufsleiter Dein Theater)

Einige Interviewpartner stellen jedoch fest, dass das Beenden von Partnerschaften auch positiv sein könne, da auf diese Weise **Raum für neue Projekte** geschaffen würde.

„Zeit und Raum für andere Dinge, für neue Sachen. (...) Immer wenn etwas beendet wird, gibt es die Chance für einen Neustart. Ich sehe das Beenden von Prozessen nicht immer nur als negativ.“ (Roland Mahr, Kaufmännischer Direktor des Renitenztheater Stuttgart)

Bisweilen wird angemerkt, dass es zu einer definitiven Beendigung der Zusammenarbeit gar nicht kommen könne, da sich gemeinsame Projekte immer wieder ergeben könnten, abhängig von inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. Zudem wird die ständige Veränderung des Netzwerks von einigen Gesprächspartnern als natürlicher Prozess empfunden.

„Wenn sich diese Parameter verschieben, wird es notwendig, dass wir nach dem einen oder anderen Partner Ausschau halten und vielleicht die eine oder andere Brücke abbauen müssen. Das ist ein völlig natürlicher Prozess.“ (Andreas Baur, Leiter der Galerie der Stadt Esslingen)

6.7 Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen

Zum Abschluss des Interviews wurde die Frage gestellt, wie die Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen verbessert werden könnte und welche Erwartungen die Gesprächspartner dabei an die Kulturpolitik hätten (siehe im Interviewleitfaden Frage 22 und 23).³⁹⁶ Hierbei haben die Befragten sowohl Ansätze zur Verbesserung der Vernetzung zwischen Kulturakteuren thematisiert als auch allgemeine Erwartungen an die Kulturpolitik geäußert, welche nicht in Zusammenhang mit dem Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb stehen. Letztere Äußerungen werden im Folgenden nicht dargestellt, da sie für den Untersuchungsgegenstand keine Relevanz besitzen.

Teilweise sind die Interviewpartner der Meinung, dass eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitution notwendig sei und steuernd eingegriffen werden sollte.

„Man sollte das eigentlich steuern. Bislang läuft das eher unkoordiniert und ist von Themen abhängig, die die einen oder anderen in einem Projekt bearbeiten wollen und dann kommen sie mehr oder wenig zufällig an einen Tisch.“ (Direktor einer Bibliothek (Name wurde anonymisiert))

Andere Gesprächspartner stellen dagegen fest, dass die Kultureinrichtungen in Stuttgart bereits gut miteinander vernetzt seien und ein Einwirken in das Beziehungsgeflecht daher nicht erforderlich sei.

„Ich denke, dass Stuttgart insgesamt ziemlich gut vernetzt ist, sowohl die Subkultur als auch die Hochkultur. (...) Manchmal ist es auch gut, wenn Felder einfach in Ruhe gelassen sind und aus sich selber heraus leben.“ (Leiterin einer privaten Kunstschule)

Einige der befragten Einrichtungen sind der Auffassung, dass eine Beeinflussung der Netzwerke zwischen Kulturinstitutionen durch außenstehende Akteure nicht möglich sei, da sich derartige Verflechtungen langsam entwickeln müssten und nur schwer programmatisch vorgegeben werden könnten. Zudem hänge das Zusammenwirken zwischen Kultureinrichtungen stark von den einzelnen beteiligten Personen und von den spezifischen Rahmenbedingungen in den jeweiligen kulturellen Szenen ab sowie davon, ob eine Zusammenarbeit in der entsprechenden Situation überhaupt grundsätzlich möglich ist.

„In meinem superspezialisierten Bereich wäre das fast künstlich, wenn jemand versuchen würde, Verknüpfungen herzustellen.“ (Jörg Halubek, Künstlerischer Leiter von Il Gusto Barocco)

³⁹⁶ Siehe hierzu die Interviewleitfäden der ersten und zweiten Befragungsphase in Anhang 3 und 4.

Teilweise wird in den Interviews angemerkt, dass die Kulturpolitik als externer Akteur kaum dazu beitragen könne, die Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen zu verbessern. Als Grund hierfür wird genannt, dass Kultur grundsätzlich nicht kulturpolitisch planbar sei, kulturpolitische Vertreter häufig wenig Kenntnisse über die Funktionsweise des Kulturmarkts besäßen und kulturpolitisches Handeln oftmals zu träge für die dynamischen Entwicklungen im Kulturbereich sei. Einige Interviewpartner wünschen sich dagegen eine aktivere Kulturpolitik, welche positiv auf das Netzwerk zwischen Kultureinrichtungen einwirkt. Trotz der teilweise geäußerten Skepsis hinsichtlich der Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen durch kulturpolitisches Handeln zu optimieren, formulieren viele Interviewpartner Vorschläge für ein entsprechendes Einwirken auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb.

Einige Interviewpartner würden es begrüßen, wenn sich die lokale Kulturpolitik nicht nur öffentlich subventionierten Einrichtungen widmen, sondern die **private Kulturszene ebenso betrachten** und ein **Bewusstsein für Kunstformen jenseits der Hochkultur** entwickeln würde.

„Ich stelle fest, dass die Kulturpolitik in Stuttgart eines bisher auf dem Schirm hat – das sieht man auch im Kulturbericht der Landeshauptstadt Stuttgart –, wer kriegt was. Und das prägt das Denken von den politisch Verantwortlichen wie auch bei der Verwaltung. Und das ist eine Katastrophe. (...) Wenn im Kulturbericht einer Landeshauptstadt Stuttgart die größten Konzertdirektionen gar nicht vorkommen, dann haben wir im Blickwinkel derer, die Entscheidungsträger sind, Fehler gemacht.“ (Andreas Winter, Leiter des Freien MusikZentrums Stuttgart-Feuerbach)

Um die private Kulturszene stärker ins Licht zu rücken, wird von einigen Befragten eine Bestandsaufnahme der gesamten lokalen Kulturszene vorgeschlagen. Dies würde dazu beitragen, dass die Kulturinstitutionen einen besseren Überblick über potentielle Partnereinrichtungen hätten, so die Direktorin des *Linden-Museum Stuttgart*. Zudem sei es notwendig, dass in der Kulturpolitik das **Bewusstsein entstehe, dass Kultur nur in vernetzter Form funktionieren kann**.

„Im politischen Bereich hat man noch gar nicht erkannt, wie wertvoll diese Kooperationen sein könnten und wie viel man auch von politischer Seite tun könnte, um diese Vernetzung stärker herzustellen.“ (Prof. Dr. Werner Heinrichs, Rektor der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart)

Ebenso könne die Kulturpolitik zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen beitragen, indem sie öffentlichen Kulturinstitutionen größere **Freiräume für Vernetzungen** gewähren würde. So stehe beispielsweise das *Stuttgarter Ballett* unter dem ständigen Druck, Neues im eigenen Haus zu produzieren, so dass keine Zeit für Kooperationsprojekte mit anderen Institutionen bleibe.

„Solange wir ständig gesagt bekommen, wir müssen die Einnahmen erhöhen, ihr müsst tanzen, tanzen, tanzen, kann ich mir nicht die Freiheit erlauben zu sagen, jetzt machen wir zwei Wochen nichts im Haus. (...) Zeit und Geld spielen da eine ganz wichtige Rolle.“ (Fränzi Günther, Geschäftsführerin und administrative Leitung des Stuttgarter Ballett)

Darüber hinaus wird in den Interviews festgestellt, dass eine höhere Flexibilität von öffentlichen Einrichtungen der Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen zuträglich wäre. Dementsprechend bemerkt der Direktor der *Staatsgalerie Stuttgart*, dass das Kunstmuseum aktiver Kooperationen anregen und auf externe Impulse eingehen könnte, wenn es über eine größere Eigenständigkeit und mehr Eigenverantwortung verfügen würde.

Ein weiterer wesentlicher Faktor sei die Kommunikation der Institutionen untereinander. So schlagen einige Interviewpartner vor, **Kommunikationsplattformen** einzurichten, bei denen Kulturinstitutionen zusammentreffen und sich austauschen, so dass Verflechtungen systematischer angebahnt werden könnten. Vereinzelt wird es als Aufgabe der Kulturpolitik betrachtet, derartige Foren zu initiieren.

„Ich glaube, so was fehlt ein bisschen, so eine Einrichtung, wo alle Entscheider und Unterentscheider sich auf neutralem Boden (...) treffen. Bei diesen Ereignissen gibt es immer mal wieder Gedankenblitze, aus denen dann etwas Größeres entsteht.“ (Markus Hartmann, Programmleitung des Hatje Cantz Verlags)

Der Direktor der *Staatgalerie Stuttgart* stellt fest, dass übergreifende Einrichtungen wie Ministerien und Kulturämter zwischen Kultureinrichtungen **Vernetzungen anregen** könnten, da diese häufig einen Überblick über die verschiedenen Sparten, Aktivitäten und Kulturinstitutionen besäßen. Als Beispiel für eine derartige Vernetzungsinitiative nennt das Büro für Ausstellungsgestaltung eine Ausstellungsreihe in mehreren Museen zu einem gemeinsamen Dachthema. Auch der Rektor der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* ist der Meinung, dass politische Beschlüsse darauf hinwirken könnten, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren stattfindet. Der Intendant des *Schauspiel Stuttgart* betont, dass die Koordinierung eines Netzwerks zwischen Kulturinstitutionen durch die Kulturpolitik erfolgen könnte. Auf diese Weise könnten nicht nur Kooperationen angebahnt, sondern auch starke Überschneidungen in der Arbeit der lokalen Kultureinrichtungen vermieden werden. Des Weiteren wird von den Interviewpartnern gefordert, bei Kulturinstitutionen grundsätzlich Interesse für ein vernetztes Arbeiten zu wecken und Ängste vor der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen abzubauen.

Einige der Befragten äußern Ideen, um durch die **Veränderung struktureller Aspekte** die Vernetzung zwischen Kulturinstitutionen zu stärken. Hierbei wird zum einen die Zusammenlegung bestimmter Tätigkeitsbereiche von Kultureinrichtungen vorgeschlagen. So stellt der Intendant des *Schauspiel Stuttgart* fest, dass Kulturinstitutionen häufig ähnliche Projekte in der Kulturvermittlung durchführen würden, deren Wirkung erhöht werden könnte, wenn diese Aktivitäten zusammengelegt würden. Zudem könnten somit auch die entsprechenden finanziellen Ressourcen effizienter genutzt werden. Von der Geschäftsführerin des Büros für Ausstellungsgestaltung wird die Fusion bestimmter Aktivitätsfelder öffentlicher Museen (z. B. Depoträume und Werkstätten) befürwortet, um Synergien besser nutzen zu können. Zudem könnten Kulturinstitutionen sich Aufführungsräumlichkeiten teilen, so dass eigene kostenintensive Infrastrukturen teilweise nicht mehr notwendig seien, meint der Rektor der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*.

Der Leiter der *Stuttgarter Musikschule* hält es für sehr relevant, die **Tätigkeitsprofile von öffentlichen und privaten Kultureinrichtungen klar voneinander abzugrenzen**, so dass ein Konkurrenzverhalten ausgeschlossen werden könne und eine Zusammenarbeit möglich sei. Das Tonstudio und das Musiklabel sprechen die unnatürliche Konkurrenz zum öffentlichen Rundfunk an und fordern eine Beseitigung dieser **Wettbewerbsverzerrungen**.

Einige Interviewpartner machen Vorschläge hinsichtlich einer gezielten **finanziellen Förderung** von Kooperationsprojekten durch die öffentliche Hand, denn oft sei nicht das fehlende Interesse an Kooperationen, sondern deren Finanzierung das Hauptproblem. Des Weiteren wird vorgeschlagen, die **Budgets öffentlicher Kulturinstitutionen zu erhöhen**, so dass diese einen größeren finanziellen Spielraum besitzen, um mit Akteuren des privaten Kultursektors zusammenarbeiten zu können. Diesbezüglich ist die Interviewpartnerin des Auktionshauses der Meinung, dass eine Erhöhung der Ankaufsetats in Museen dazu führen würde, Geschäftskontakte zwischen Museen und Auktionshäusern zu stärken.

6.8 Einbindung der spezifischen Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflecht

In die empirische Untersuchung wurden bewusst unterschiedlichste Typen von Kulturinstitutionen einbezogen (vgl. Kapitel 5.3.2.2 und Kapitel 5.3.2.4).³⁹⁷ Daher ist es möglich, einen Überblick darüber zu liefern, wie diese einzelnen Kulturunternehmenstypen jeweils in das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb eingebunden sind. Es war jedoch aufgrund des umfangreichen Datenmaterials lediglich möglich, eine Einrichtung pro Kulturunternehmenstyp in die Stichprobe einzubeziehen, mit Ausnahme des Typs *Privattheater*.³⁹⁸ Daher sind die folgenden Ausführungen nur begrenzt generalisierbar und beziehen sich vorwiegend auf die Spezifika des untersuchten Beziehungsgeflechts. Dennoch liefern die Beobachtungen wichtige Erkenntnisse, um das bislang wenig erforschte Gebiet der Vernetzungen zwischen Kulturakteuren der verschiedenen Sektoren genauer zu erkunden. Im Folgenden wird die Einbindung der einzelnen Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflecht beschrieben, indem zunächst Formen von Markttransaktionen und Kooperationen zwischen Kulturakteuren vorgestellt, anschließend typische Förderbeziehungen und personelle Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen skizziert und schließlich charakteristische Konkurrenzsituationen dargelegt werden. Die Zusammenhänge werden jeweils mit ausgewählten Beispielen aus der empirischen Studie belegt.

6.8.1 Markttransaktionen zwischen Kulturinstitutionen

Zwischen den spezifischen Typen von Kulturinstitutionen bestehen jeweils charakteristische Markttransaktionen. Diese können in *dienstleistungsorientierte Marktbeziehungen* und *infrastrukturelle Marktbeziehungen* unterteilt werden. Im Kontext *dienstleistungsorientierter Marktbeziehungen* sind Kulturinstitutionen durch Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen miteinander verflochten. Indem die beauftragende Einrichtung einen spezialisierten externen Akteur mit der Erfüllung einer bestimmten Leistung betraut, muss diese Leistung nicht innerhalb der eigenen Organisation hergestellt werden. Dies führt gemäß der *Prinzipal-Agent-Theorie* zu finanziellen Einsparungen auf Seiten des Auftraggebers (vgl. Kapitel 4.2.2). Bei der Entscheidung über die Eigen- oder Fremderstellung einer Leistung müssen allerdings die durch die Auslagerung entstehenden Kosten gemäß der *Transaktionskostentheorie* berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 4.2.1). Im Kulturbereich werden entsprechende Beziehungen nicht nur aus Wirtschaftlichkeitsgründen eingegangen, es sind hierbei auch künstlerische und inhaltliche Überlegungen relevant. Anknüpfend an die Ergebnisse der vorliegenden Studie können einige typische Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellationen zwischen Kulturakteuren festgestellt werden, die im Folgenden überblicksartig vorgestellt werden.

³⁹⁷ Die empirische Studie deckt die folgenden Arten von Kultureinrichtungen ab: Musikensemble, Notenverlag, Künstleragentur, Musikagentur für Konzeption und Komposition, Tonstudio, Label, privater Musikveranstalter, Musikclub, Musikfestival, private Musikschule, Theaterensemble, Agentur für Tanzproduktionen, Tourneetheater, Privattheater, Theaterakademie, Ballett-/Tanzschule, Künstlerkollektiv, Galerie, Auktionshaus, private Kunstschule, Büro für Ausstellungsgestaltung, Kunsthändler, Privatmuseum, Restaurator, Kunstverlag, öffentliches Ballett, öffentliches kulturgeschichtliches Museum, öffentliches Theater, öffentliches Orchester, öffentliche Bibliothek, öffentliche Musikschule, staatliche Kunsthochschule, staatliche Musikhochschule, öffentlicher Rundfunk, öffentliches Kunstmuseum, völkerkundliches Museum und städtische Galerie.

³⁹⁸ Da die Stuttgarter Privattheaterszene sehr vielfältig ist, wurden aus diesem Bereich drei Vertreter mit jeweils sehr unterschiedlichen Profilen in die Untersuchung mit einbezogen: ein großer Privattheaterbetrieb mit spartenübergreifendem Programm, ein Variété-Theater und ein Kabarett-Theater.

- Musikfestivals, Musikveranstalter und Konzertagenturen engagieren Musikensembles und Chöre für Musikprojekte.³⁹⁹

Das Ensemble *Il Gusto Barocco* wird von dem Musikfestival *Ludwigsburger Schlossfestspiele* und von dem gemeinnützigen Musikveranstalter *Internationale Bachakademie Stuttgart* für bestimmte Konzerte engagiert. Der private Konzertveranstalter *StuttgartKonzert* beauftragt den *Württembergischen Kammerchor*, das *Stuttgarter Kammerorchester* und das öffentliche Orchester *Stuttgarter Philharmoniker* für sein Konzertprogramm.

- Chöre engagieren Orchester für Chorkonzerte, welche das Mitwirken eines Orchesters erfordern.

Die *Stuttgarter Philharmoniker* sind des Öfteren an Konzerten des *Württembergischen Kammerchors* beteiligt.

- Orchester arbeiten mit privaten Besucherorganisationen im Rahmen des Verkaufs von Eintrittskarten zusammen.

Die *Stuttgarter Philharmoniker* arbeiten mit der gemeinnützigen Besucherorganisation *Kulturgemeinschaft Stuttgart* zusammen, indem diese ihren Mitgliedern Eintrittskarten für die Abonnementreihe des Orchesters anbietet.

- Opernhäuser engagieren spezialisierte Musikensembles für bestimmte Projekte.

Das Musikensemble *Il Gusto Barocco* wurde von der *Staatsoper Stuttgart* im Rahmen eines bestimmten Projekts als Spezialensemble für Barockmusik beauftragt, da das hauseigene Orchester der *Staatsoper Stuttgart* nicht auf den Barockmusikbereich spezialisiert ist.

- Musiklabels und Tonstudios arbeiten mit Musikern und Ensembles im Rahmen der Produktion von Tonaufnahmen zusammen.⁴⁰⁰

Das Tonstudio *Tritonus Musikproduktion* fertigt u. a. Tonaufnahmen für das *Stuttgarter Kammerorchester*, den *Stuttgarter Kammerchor*, die *Stuttgarter Philharmoniker* sowie für einzelne lokale Musiker an. Auch das Label *TACET Musikproduktion* arbeitet im Rahmen von CD-Produktionen mit Musikern und Klangkörpern zusammen.

- Der öffentlich-rechtliche Rundfunk fertigt Konzertmitschnitte für Musikveranstalter an.

Die *SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik* fertigt z. B. Konzertmitschnitte für die *Hugo-Wolf-Akademie*, die *Internationale Bachakademie Stuttgart* und das *Musikpodium Stuttgart* an.

- Der öffentlich-rechtliche Rundfunk beauftragt Musiker und Ensembles für Live-Konzerte und Studioaufnahmen.

Die *SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik* beauftragt Musiker und Ensembles für Konzerte und Produktionen, von denen Mitschnitte bzw. Aufnahmen für das Rundfunkprogramm angefertigt werden.

- Künstleragenturen vermitteln Musiker, Sänger, Ensembles und Dirigenten an Konzertveranstalter und Musikfestivals.

Die *AB-Culture Musikagentur* vermittelt Künstler u. a. an den gemeinnützigen Musikveranstalter *Internationale Bachakademie Stuttgart* und an das Musikfestival *Ludwigsburger Schlossfestspiele*.

³⁹⁹ Die Zusammenarbeit zwischen Orchestern und Konzertveranstaltern wird auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ erwähnt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71).

⁴⁰⁰ Die Zusammenarbeit zwischen Orchestern und Musikverlagen wird auch in dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ erwähnt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71).

- Musikagenturen, welche musikalische Werke komponieren und Musikprojekte konzipieren, erhalten Aufträge von gemeinnützigen Musikvereinigungen und schließen Gastspielverträge mit Theatern ab.

Die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* hat Projekte für den *Oratorien-Verein Esslingen* und den *Schwäbischen Chorverband* entwickelt und Gastspielverträge mit dem *Theaterhaus Stuttgart* abgeschlossen.

- Institutionen der Kirchenmusik arbeiten mit Konzertveranstaltern zusammen.

Die *Stiftkirche Stuttgart* lässt den Kartenvorverkauf und das Marketing für bestimmte Konzerte von der privaten Konzertagentur *StuttgartKonzert* durchführen.

- Veranstalter engagieren Ensembles von Privattheatern für Theaterproduktionen.

Der private Veranstalter *StuttgartKonzert* hat eine Produktion des *Alten Schauspielhauses* eingekauft und auf eigenes Risiko veranstaltet sowie das Ensemble des *Theater tri-bühne* für eine Schauspielproduktion engagiert.

- Veranstalter engagieren Tanzkompagnien und Schüler von Ballettakademien für Tanzproduktionen.

Im Rahmen von Tanzproduktionen arbeitet die Agentur für Tanzproduktionen *art connexion* mit der öffentlichen Ballettakademie *John-Cranko-Schule* und der Kompagnie *Gauthier Dance* des *Theaterhaus Stuttgart* zusammen.

- Museen beauftragen Büros für Ausstellungsgestaltung mit Ausstellungsgestaltungsprojekten.

Das Büro für Ausstellungsgestaltung *Büro von Jacobs* unterhält Geschäftsbeziehungen zu öffentlichen Museen wie dem *Landesmuseum Württemberg*, dem *Ludwigsburger Schloss* und dem *Schloss Solitude*.

- Museen beauftragen Restaurierungsateliers mit Restaurierungsarbeiten.

Das Restaurierungsatelier (Name wurde anonymisiert) arbeitet mit öffentlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Museen zusammen (z. B. *Haus der Geschichte Baden-Württemberg*, *Kunstmuseum Stuttgart*, *Ludwigsburger Schloss*, *Staatgalerie Stuttgart*, *Stadtmuseum Ludwigsburg*, *Schillermuseum Marbach* und *Württembergischer Kunstverein*).

- Kunstmuseen, Kunstvereine und Galerien beauftragen Kunstbuchverlage mit Buch- und Katalogproduktionen.

Der *Hatje Cantz Verlag* arbeitet im Bereich der Buch- und Katalogproduktion sowohl mit öffentlichen Kunstinstitutionen (z. B. *Galerie der Stadt Esslingen*, *Kunsthalle Göppingen*, *Kunstmuseum Stuttgart* und *Staatgalerie Stuttgart*) als auch mit gemeinnützigen Kunstvereinen (z. B. *Württembergischer Kunstverein*) und privatwirtschaftlichen Kunstgalerien (z. B. *Galerie 14-1*, *Galerie Klaus Gerrit Frieze* und *Galerie Stahl Waiblingen*) zusammen.

- Auktionshäuser vermitteln Objekte an Museen und Archive.

Museen und Archive erwerben bei dem Auktionshaus *Yves Siebers Auktionen* gelegentlich Objekte oder veräußern Objekte an das Auktionshaus, insbesondere wenn das Museum bzw. das Archiv eine Schenkung erhalten hat, welche nicht in die eigene Sammlung passt.

- Museen, Bibliotheken und Hochschulen beauftragen im Rahmen von Veranstaltungen Musiker und Musikensembles.

Die öffentliche Bibliothek (Name wurde anonymisiert) und die *Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* engagieren für Veranstaltungen gelegentlich Musiker und Ensembles aus der Stuttgarter Musikszene.

- Museen engagieren freie Theaterensembles für die Vermittlung von Ausstellungsinhalten.

Das Auftragstheater *Dein Theater* wird häufig mit szenischen Darbietungen in den Ausstellungsräumen zur Vermittlung der Ausstellungsinhalte beauftragt, sowohl von öffentlichen Museen (z. B. *Staatgalerie Stuttgart*, kulturgeschichtliches Museum (Name wurde anonymisiert) und *Linden-Museum Stuttgart*) als auch von gemeinnützigen Institutionen (z. B. *Württembergischer Kunstverein*) und Privatmuseen (z. B. *Porsche-Museum*).

Neben den beschriebenen dienstleistungsorientierten Marktbeziehungen existieren zudem *infrastrukturelle Marktbeziehungen*. Dies sind Formen der Zusammenarbeit, bei denen auf die Infrastruktur des Geschäftspartners zurückgegriffen wird, da diese für die eigene Leistungserstellung relevant ist.⁴⁰¹ Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie können einige charakteristische Zusammenhänge dieser Art aufgeführt werden.

- Notenverlage und Musiklabels arbeiten im Rahmen der Produktion von Tonaufnahmen mit dem öffentlichen Rundfunk zusammen und nutzen somit dessen Infrastruktur.

Der Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert) führt gelegentlich Koproduktionen mit dem *Südwestrundfunk* durch und nutzt dabei das *SWR-Tonstudio*.

- Musikhochschulen fungieren als Veranstaltungsorte von Konzerten und stellen ihre Infrastruktur dabei privaten und öffentlichen Veranstaltern zur Verfügung.

Eine Konzertreihe im Rahmen der *Jazz Open Stuttgart* findet in den Räumlichkeiten der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* statt und das *Stuttgarter Ballett* mietet für Ballettvorstellungen regelmäßig das *Wilhelmtheater* der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* an.

- Theater vermieten ihre Räumlichkeiten an Veranstalter, Musik-, Theater- und Tanzensembles, Tanzschulen und Musikhochschulen.

Private Tanzveranstalter wie die Agentur für Tanzproduktionen *art connexion*, private Konzertveranstalter wie *C2 CONCERTS*, *Musiccircus*, *StuttgartKonzert* und die *Südwestdeutsche Konzertdirektion Russ*, freie Theater- und Tanzensembles, die Tanzschule *New York City Dance School*, die Privattheater *Theater tri-bühne*, *Studiotheater Stuttgart* und *Renitenztheater Stuttgart*, das Kulturzentrum *Rosenau Stuttgart*, die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* und das *Stuttgarter Ballett* mieten im *Theaterhaus Stuttgart* Räume für Vorstellungen an.

6.8.2 Kooperationen zwischen Kulturinstitutionen

Innerhalb des untersuchten Netzwerks sind grundlegende kooperative Verflechtungen zwischen bestimmten Typen von Kultureinrichtungen festzustellen. Dabei kann zwischen *inhaltsbezogenen und infrastrukturellen Kooperationen* unterschieden werden. Im Kontext von *inhaltsbezogenen Kooperationen* kommt es zu einer inhaltlich-künstlerischen Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Partnern, wie folgende Beispiele erläutern.

- Musikagenturen, welche musikalische Werke komponieren und Musikprojekte konzipieren, führen Koproduktionen mit Musikensembles durch.

Die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* hat u. a. Koproduktionen mit dem *Stuttgarter Kammerorchester* durchgeführt.

- Öffentliche Rundfunksender arbeiten im Rahmen von Koproduktionen mit Musiklabels zusammen.

Die *SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik* arbeitet im Rahmen von CD-Koproduktionen mit verschiedenen Musik-Labels wie z. B. dem *Carus Verlag* zusammen.

- Öffentliche Rundfunksender betreiben gemeinsam mit privaten Musiklabels eigene Labels.

Der *Südwestrundfunk* ist eng mit dem *Hänssler Verlag* verbunden, indem das Label *SWR Music* gemeinsam gegründet wurde, das seither partnerschaftlich betrieben wird.

⁴⁰¹ Diese Abhängigkeit von physischen Ressourcen wie Produktionsmitteln, Gebäuden und Produktionsanlagen wird u. a. im Rahmen des *Ressourcenabhängigkeitsansatzes* thematisiert und lässt sich auf die Interdependenzen zwischen Kultureinrichtungen übertragen (vgl. Kapitel 4.2.3).

- Musikclubs kooperieren im Rahmen von gemeinsamen Veranstaltungen mit anderen Musikclubs, Musikveranstaltern und Musikvereinigungen.

Im Rahmen der Veranstaltungen *Jazzstadt Stuttgart* und *Stuttgarter Jazztage* arbeitet der *Jazzclub KISTE* mit dem *Jazzclub BIX*, der *Jazz Hall*, der *Jazz Society Stuttgart*, der *IG Jazz*, dem *Theaterhaus Stuttgart* und dem *Kulturzentrum Merlin* zusammen.

- Musikschulen arbeiten im Rahmen von Musikvermittlungsprojekten mit Orchestern, Konzertveranstaltern, Bibliotheken und Museen zusammen.

Im Kontext von Musikvermittlungsprojekten arbeitet die *Stuttgarter Musikschule* mit den *Stuttgarter Philharmonikern*, der *Südwestdeutsche Konzertdirektion Russ*, der *SWR Big Band*, der *Stadtbibliothek Stuttgart* und dem *Stadtmuseum Stuttgart* zusammen.

- Theater- und Tanzeinrichtungen kooperieren miteinander, indem sie gemeinsame Abonnement-Reihen anbieten.

Durch ein gemeinsames Abonnement-Angebot für Schulklassen ist das *Stuttgarter Ballett* mit dem gemeinnützigen *JES – Junges Ensemble Stuttgart*, der öffentlichen Ballettschule *John Cranko Schule* und der hauseigenen Schauspielsparte *Schauspiel Stuttgart* verbunden.

- Ballettkompagnien arbeiten im Rahmen von gemeinsamen Ballettproduktionen zusammen.

Im Rahmen von Ballettproduktionen kooperiert das *Stuttgarter Ballett* mit der Kompagnie *Gauthier Dance* des *Theaterhaus Stuttgart*. Zudem werden Tänzer von *Gauthier Dance* bisweilen eingeladen, ihre eigenen Produktionen bei Veranstaltungen des *Stuttgarter Balletts* (z. B. Gala-Abende) zu präsentieren.

- Freie Theaterensembles führen Koproduktionen mit Theatern durch.

Das Tournée-theater *Ensemble Materialtheater* arbeitet mit dem *Theater Rampe* zusammen. Die Produktion wird von dem Ensemble entwickelt, während das Theater Probe- und Aufführungsräume, einen Koproduktionszuschuss und Technikpersonal stellt.

- Private Theater führen Koproduktionen mit öffentlichen Theatern durch.⁴⁰²

Das privatrechtlich-gemeinnützige *Theaterhaus Stuttgart* und das öffentliche *Staatstheater Stuttgart* haben eine gemeinsame Produktion durchgeführt.

- Theaterakademien führen Koproduktionen mit Theatern durch.⁴⁰³

Die *TheaterAkademieStuttgart* ist hinsichtlich der Veranstaltung von Gastspielen mit dem *Forum Theater Stuttgart* verknüpft. Dadurch haben die Schüler der Akademie die Möglichkeit, Erfahrungen auf der Bühne zu sammeln und sich einem Publikum zu präsentieren.

- Private Kunstgalerien stehen im Austausch mit öffentlichen Kunstmuseen, mit dem Ziel, die von der Galerie vertretenen Künstler im Ausstellungsprogramm der Kunstmuseen zu platzieren.⁴⁰⁴

Die *Galerie Schacher* unterhält mit dem *Kunstmuseum Stuttgart* Beziehungen, mit dem Ziel, von der Galerie vertretene Künstler im Kunstmuseum präsentieren zu können, um den Marktwert der Künstler zu steigern.

⁴⁰² Das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ betont ebenso, dass öffentlich geförderte Einrichtungen der Darstellenden Kunst häufig mit Akteuren aus den beiden anderen Kultursektoren zusammenarbeiten (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 113 f.).

⁴⁰³ Das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ stellt ebenso fest, dass Theaterakademien Kooperationen mit Theatern unterhalten, um angehenden Schauspielern die Chance zu geben, Bühnenerfahrungen zu sammeln (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 111).

⁴⁰⁴ Die vorliegende Studie weicht hinsichtlich dieser Beobachtung von den Ergebnissen des Forschungsgutachtens „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ ab, welches feststellt, dass eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Kunstmuseen und Akteuren des Kunstmarkts eher selten stattfindet (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 95 f.).

- Städtische Galerien arbeiten mit privaten Kunstgalerien zusammen.⁴⁰⁵

Für die *Galerie der Stadt Esslingen* ist die Zusammenarbeit mit privaten Kunstgalerien zentral, da der Erstkontakt zum Künstler stets über eine Galerie erfolgt und das Projekt in der Regel anschließend bilateral entwickelt wird.

- Öffentliche Museen kooperieren im Rahmen ihres Veranstaltungsprogramms mit gemeinnützigen Kulturvereinen und Veranstaltern.

Die *Hugo-Wolf-Akademie* konzipiert und veranstaltet regelmäßig Konzerte, die in den Räumen der *Staatstgalerie Stuttgart* stattfinden.

- Öffentliche Bibliotheken kooperieren im Rahmen von Veranstaltungen mit Buchverlagen und gemeinnützigen Kulturvereinen.

Die öffentliche Bibliothek (Name wurde anonymisiert) kooperiert im Rahmen von Vortragsveranstaltungen mit der *Mörike-Gesellschaft* und im Zuge von Ausstellungsprojekten mit dem *Hatje Cantz Verlag* und dem *Thienemann Verlag*.

- Kulturinstitutionen stehen häufig im engen fachlichen Austausch untereinander.

Häufig stehen Kultureinrichtungen insbesondere mit anderen Einrichtungen derselben Sparte im fachlichen Austausch. So findet beispielsweise ein reger Austausch zwischen Kunstinstitutionen statt, zwischen Museen und zwischen Theatern. Dabei kommt es beispielsweise zur Abstimmung der Spielpläne bzw. der Ausstellungsplanung, zur Weiterempfehlung von Künstlern und zu gegenseitigen Anfragen für Eröffnungsreden und Katalogtexte.

Bisweilen bestehen im Rahmen von *inhaltsbezogenen Kooperationen* feste Zusammenschlüsse mehrerer Akteure. Die beteiligten Institutionen sind dabei häufig im selben Bereich tätig und legen das kompetitive Verhalten zugunsten der Sicherung gemeinsamer Interessen ab.⁴⁰⁶ Meist wird eigens für den Kooperationszweck eine Organisation mit eigener Rechtsform gegründet. Die vorliegende Studie liefert auch für diese Form der *institutionalisierten Kooperation* Beispiele.

- Privattheater schließen sich für Veranstaltungskooperationen mit anderen Privattheatern zusammen.

Zur gemeinsamen Veranstaltung des *Stuttgarter Kabarettfestivals* haben sich fünf Stuttgarter Privattheater – das *Renitenztheater Stuttgart*, das *Theaterhaus Stuttgart* sowie die Kulturzentren *Rosenau Stuttgart*, *Merlin* und *Laboratorium* – zur *Erzeugergemeinschaft Stuttgarter Kabarett GbR* zusammengeschlossen.

- Private Kunstgalerien schließen sich für Veranstaltungskooperationen mit anderen privaten Kunstgalerien zusammen.

Einige Stuttgarter Galerien haben sich zur *Initiative Stuttgarter Galerien zeitgenössischer Kunst e. V.* zusammengeschlossen, welche jährlich den Galerienrundgang *Art Alarm* veranstaltet.

- Kulturinstitutionen schließen sich für gemeinsame Marketingaktivitäten zusammen.

Als GbR betreiben 18 Stuttgarter Kulturinstitutionen gemeinsam die Plakatierung bestimmter Litfaßsäulen in Stuttgart mit Werbeplakaten für Kulturangebote. Benötigen die Gesellschafter die Plakatstellen nicht für ihre eigene Werbung, werden diese an andere Kulturanbieter untervermietet.

Außer den erläuterten *inhaltsbezogenen Kooperationen* bestehen zudem *infrastrukturelle Kooperationen* zwischen Kulturbetrieben. Diese Beziehungen werden eingegangen, um im Rahmen eines Kooperationsprojekts die Infrastruktur der Partnereinrichtung nutzen zu können. Anders als bei *infrastrukturellen Marktbeziehungen* erfolgt die Zusammenarbeit nicht unter marktlichen Bedingungen, sondern auf einer kooperativen Basis, wie folgende Beispiele zeigen.

⁴⁰⁵ Siehe hierzu die vorherige Fußnote und die Ausführungen bei Boll 2009: 43.

⁴⁰⁶ Gemäß der *Theorie der interorganisationalen Beziehungen* handelt es sich hierbei um ein *konföderiertes* Organisationskollektiv aus wenigen gleichartigen Organisationen (vgl. Kapitel 4.2.4).

- Musikagenturen, welche musikalische Werke komponieren und Musikprojekte konzipieren, sind auf Kooperationen mit anderen Kultureinrichtungen angewiesen, um Aufführungsräume zu erhalten.

widemusic hat mit dem *Württembergischen Kunstverein* kooperiert, um die dortigen Räumlichkeiten für ein Konzert zu nutzen. Als Gegenleistung wurde der Kunstverein auf dem Werbematerial der Veranstaltung als Partner genannt.

- Musikclubs veranstalten Konzerte in Kooperation mit gemeinnützigen Musikvereinigungen.⁴⁰⁷

Die *IG Jazz* und die *MIR – Musikinitiative Rock* veranstalten regelmäßig Konzerte im *Jazzclub KISTE*.

- Musikhochschulen unterhalten Kooperationen mit privaten Musikclubs und verschaffen ihren Studierenden auf diese Weise Auftrittsmöglichkeiten.⁴⁰⁸

Die *Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* verfügt über eine regelmäßige Veranstaltungskooperation mit dem *Jazzclub BIX*, bei der Studierende der Hochschule in dem Jazzclub auftreten.

- Tanzschulen kooperieren mit Veranstaltungszentren, um kostenlos Aufführungsräume zu erhalten.

Die *New York City Dance School* kooperiert mit dem gemeinnützigen Kulturveranstaltungszenrum *Wagenhallen* und kann dadurch Räume in den *Wagenhallen* nutzen.

- Freie Theaterensembles arbeiten mit Spielstätten zusammen, indem die Produktionen der Ensembles dort regelmäßig aufgeführt werden.

Das Tourneetheater *Ensemble Materialtheater* kooperiert eng mit dem *FITZ! Zentrum für Figurentheater*, indem dessen Spielstätte als Premierenort für die Produktionen des Ensembles fungiert und auch weitere Vorstellungen des Ensembles in diesen Räumlichkeiten stattfinden. Das *FITZ! Zentrum für Figurentheater* bietet dem Ensemble finanzielle Unterstützung sowie Probe- und Aufführungsräume und führt den Kartenvorverkauf und die Bewerbung der Vorstellungen durch.

- Öffentliche und privatrechtlich-gemeinnützige Kulturinstitutionen arbeiten mit freien Ensembles zusammen, welche keinen Gemeinnützigkeitsstatus besitzen, damit diese öffentliche Subventionen für Projekte annehmen können.

Freie Ensembles sowie freischaffende Schauspieler und Tänzer besitzen in der Regel keinen Gemeinnützigkeitsstatus. Sie sind daher von der Beantragung öffentlicher Fördermittel ausgeschlossen, sofern sie keinen gemeinnützigen Kooperationspartner besitzen. Das *Theaterhaus Stuttgart* kooperiert deshalb regelmäßig mit freien Gruppen, damit diese öffentliche Gelder für ein bestimmtes Projekt erhalten können. Dabei schließt das *Theaterhaus Stuttgart* einen Kooperationsvertrag mit den freien Ensembles ab, nimmt die finanziellen Zuwendungen entgegen und bringt diese in die Zusammenarbeit mit den freien Ensembles ein.

- Offspaces präsentieren Projekte in öffentlichen Kunstmuseen.

Der Offspace *Interventionsraum* präsentierte das Filmprogramm eines seiner Projekte in der *Staatsgalerie Stuttgart*.

- Offspaces präsentieren Werke von Studierenden aus Kunstakademien.⁴⁰⁹

Der Offspace *Interventionsraum* hat in seinen Räumen Ausstellungen junger Künstler der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* präsentiert.

⁴⁰⁷ Die Verflechtungen zwischen kommerziellen Musikveranstaltungseinrichtungen und gemeinnützigen Musikakteuren werden auch von dem Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ festgestellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 74).

⁴⁰⁸ Die Zusammenarbeit zwischen Musikclubs und Musikhochschulen wird auch von dem Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ erwähnt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 66).

⁴⁰⁹ Die Kooperationen zwischen Kunsthochschulen und Kunstakteuren aus dem intermediären Sektor werden auch von dem Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ angesprochen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 92).

- Kunstakademien unterhalten Ausstellungskooperationen mit privaten Kunstgalerien und öffentlichen Museen und nutzen somit die dortigen Ausstellungsmöglichkeiten.⁴¹⁰

Die *Galerie Schacher* arbeitet mit der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* zusammen, indem Ausstellungskooperationen durchgeführt werden, bei denen Werke von Absolventen und Studierenden der Hochschule in der Galerie präsentiert werden. Zwischen der *Galerie der Stadt Esslingen* und der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* besteht eine Kooperation, welche sich v. a. auf Klassenausstellungen der Kunstakademie in der städtischen Galerie bezieht.

- Zwischen Kulturinstitutionen besteht eine verwaltungsbezogene Zusammenarbeit, dadurch dass diese in derselben Immobilie angesiedelt sind.

Das *Theaterhaus Stuttgart* und der gemeinnützige Veranstalter *Musik der Jahrhunderte* sind verwaltungsmäßig verflochten, da beide Einrichtungen in den Räumlichkeiten des *Theaterhaus Stuttgart* ansässig sind.

- Kulturinstitutionen unterstützen sich, indem sie gegenseitig Werbematerial austauschen und dieses in ihren Einrichtungen platzieren.

Indem Plakate und Werbeflyer ausgetauscht und entsprechend platziert werden, bewerben sich Stuttgarter Theaterbetriebe und Stuttgarter Kunstinstitutionen gegenseitig.

6.8.3 Förderbeziehungen zwischen Kulturinstitutionen

Kultureinrichtungen sind gemäß dem *Ressourcenabhängigkeitsansatz* (vgl. Kapitel 4.2.3) auf Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen, um ihre jeweiligen Produkte bzw. Dienstleistungen anzufertigen, da sie nicht alle für den Leistungserstellungsprozess notwendigen Ressourcen selbst besitzen bzw. selbst herstellen können. Kulturakteure sind aufgrund schmaler Budgets oftmals nicht im Stande, die entsprechenden Ressourcen käuflich zu erwerben, und daher von einer Förderung durch die im Besitz der jeweiligen Ressource befindliche Institution abhängig. Hierbei treten bisweilen Kulturorganisationen als Unterstützer auf, indem sie materielle und immaterielle Ressourcen (z. B. Technik, Räume und technische Beratung) kostenlos oder sehr günstig zur Verfügung stellen. Eine finanzielle Unterstützung von Kulturakteuren durch andere Kulturinstitutionen erfolgt dagegen in der Regel nicht.⁴¹¹ Aus der empirischen Untersuchung können einige Beispiele für typische Förderbeziehungen zwischen Kulturinstitutionen aufgeführt werden. Dabei lassen sich die drei Bereiche *Unterstützung mit physischen Materialien*, *Unterstützung mit Räumlichkeiten* und *Unterstützung mit immateriellen Ressourcen* unterscheiden.

Unterstützung mit physischen Materialien:

- In speziellen Nischengebieten tätige Musikensembles und Notenverlage sind auf die Unterstützung von Bibliotheken und wissenschaftlichen Einrichtungen angewiesen, um sich Notenmaterial erschließen zu können.

Das Musikensemble *Il Gusto Barocco* kooperiert mit der *Gesellschaft für Musikgeschichte in Baden-Württemberg*, indem letztere Originalmanuskripte von Werken der *Alten Musik* in Aufführungsmaterial überführt und das Ensemble diese Werke im Rahmen gemeinsam organisierter Konzerte präsentiert. Der Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert) fertigt von Originalnotenmaterial u. a. aus der *Württembergischen Landesbibliothek* Faksimiles und Notenausgaben an und erhält hierfür kostenlos die Veröffentlichungsgenehmigung der Bibliothek.

⁴¹⁰ Die Kooperationen zwischen Kunsthochschulen und Kunstakteuren aus dem öffentlichen Sektor werden auch von dem Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ betont, während das Gutachten jedoch nur wenige Vernetzungen zwischen Kunsthochschulen und Unternehmen des Kunstmarkts (z. B. Galerien) feststellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 92). In diesem zweiten Punkt unterscheiden sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie von den Ergebnissen des Gutachtens.

⁴¹¹ Siehe hierzu Kapitel 4.3.5.

- In speziellen Nischengebieten tätige Notenverlage und Musiklabels nutzen im Besitz von Museen befindliche historische Instrumente und Notenschriften für die Anfertigung von Tonaufnahmen bzw. Faksimiles und Notenausgaben.

Der Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert) fertigte aus einer in ein Ausstellungsobjekt des *Landesmuseum Württemberg* eingelassenen Noteninschrift eine Notenausgabe an und nutzt gelegentlich die historischen Instrumente der Musikinstrumentensammlung des *Landesmuseum Württemberg* für Tonaufnahmen.

- Musikensembles werden von Veranstaltern mit Aufführungsmaterial/-technik unterstützt.

Das Musikensemble *Il Gusto Barocco* wird gelegentlich von dem gemeinnützigen Veranstalter *Musik der Jahrhunderte* mit Aufführungsmaterial und Technik unterstützt.

- Orchester helfen anderen Musikern und Ensembles mit Instrumenten aus.

Die *Stuttgarter Philharmoniker* helfen anderen Musikern mit Instrumenten aus und entleihen gelegentlich selbst Spezialinstrumente des *Staatstheater Stuttgart*.

- Musikhochschulen helfen Musikern und Ensembles mit Instrumenten und Technik aus.

Die *Stuttgarter Philharmoniker* leihen gelegentlich Spezialinstrumente bei der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* aus. Die Musikagentur für Konzeption und Komposition *widemusic* erhält Unterstützung von der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart*, indem diese Technik und Instrumente kostenlos zur Verfügung stellt.

- Öffentliche Rundfunksender stellen Ensembles Instrumente zur Verfügung.

Die *Stuttgarter Philharmoniker* leihen gelegentlich Spezialinstrumente beim *Südwestrundfunk* aus.

- Theater entleihen freien Ensembles sowie einander gegenseitig Kostüme, Requisiten und Technik.

Das *Schauspiel Stuttgart* stellt anderen Theatern Kostüme zur Verfügung und gewährt technische Hilfe. So erhält das Ensemble *Dein Theater* ab und an Unterstützung vom *Staatstheater Stuttgart* durch Kostüme, Technik und die Nutzung der Theaterwerkstätten. Auch das *Friedrichsbau Varieté* und das *Theaterhaus Stuttgart* leihen gelegentlich Kostüme des *Staatstheater Stuttgart* aus.

- Öffentliche Ballettkompagnien helfen privaten Kompagnien mit Bühnenbildern aus und bieten diesen an, die Strukturen der öffentlichen Kompagnie zu nutzen.

Das *Stuttgarter Ballett* verleiht Bühnenbilder an die Kompagnie *Gauthier Dance* des *Theaterhaus Stuttgart* und Tänzer des Ensembles haben die Möglichkeit, am Training des *Stuttgarter Balletts* teilzunehmen.

- Öffentliche Rundfunksender verleihen Kostüme und Requisiten an Theater.

Das *Friedrichsbau Varieté* leiht gelegentlich Kostüme und Requisiten des *Südwestrundfunks* aus.

- Kulturzentren und Theater helfen sich mit Material, Requisiten und Personal aus.

Das *Friedrichsbau Varieté* und das Kulturzentrum *Kulturwerk Ost* tauschen technisches Personal aus und leihen sich gegenseitig Material und Requisiten.

- Städtische Galerien und öffentliche Kunstmuseen stellen Kunstvereinen und lokalen Kunstschaaffenden technisches Equipment zur Verfügung.

Die *Galerie der Stadt Esslingen* unterstützt den *Esslinger Kunstverein* durch den Verleih von technischem Equipment. Zudem stellt die *Galerie der Stadt Esslingen* lokalen Kunstschaaffenden technische Geräte und Rahmen zur Verfügung.

- Städtische Galerien und öffentliche Kunstmuseen tauschen untereinander technisches Equipment aus.

Es besteht ein reger Austausch von Technik zwischen der *Galerie der Stadt Esslingen* und der *Kunsthalle Göppingen*.

- Kunstvereine stellen privaten Kunstgalerien technisches Equipment bereit.

Der *Württembergische Kunstverein* stellt der *Galerie Schacher* technisches Equipment bereit.

- Öffentliche Kunstmuseen, gemeinnützige Kunstinstitutionen und Theaterbetriebe helfen Offspaces mit Technik und Material aus.

Die gemeinnützigen Einrichtungen *Altes Schauspiel* und *Württembergischer Kunstverein* sowie das öffentliche *Kunstmuseum Stuttgart* stellen dem Offspace *Interventionsraum* kostenlos Technik und Material zur Verfügung.

Unterstützung mit Räumlichkeiten:

- Musikhochschulen und Tanzzentren stellen privaten Tanzveranstaltern Räume zur Verfügung.

Die Agentur für Tanzproduktionen *art connexion* hat die Möglichkeit, Proberäume der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* und des *Produktionszentrum Tanz und Performance* kostenlos zu nutzen.

- Öffentliche Theater stellen Privattheatern Räume zur Verfügung.

Das öffentliche Theater *Schauspiel Stuttgart* unterstützt das Privattheater *JES – Junges Ensemble Stuttgart*, indem es diesem kostenlos Räumlichkeiten für die Veranstaltung eines Festivals bereitstellt. Des Weiteren stellt das *Staatstheater Stuttgart* dem *Theaterhaus Stuttgart* gelegentlich Proberäume zur Verfügung.

- Studierende von Kunsthochschulen haben während und nach Abschluss ihres Studiums die Möglichkeit, für bestimmte Projekte die Hochschulwerkstätten zu nutzen.

Es findet ein direkter Austausch zwischen ehemaligen Studierenden der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* und den Werkstattleitern der Hochschule statt. Aufgrund dessen hat auch das Künstlerkollektiv *Interventionsraum*, welches teilweise aus ehemaligen Kunstakademie-Studenten besteht, die Möglichkeit, die Werkstätten der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* für bestimmte Projekte zu nutzen.

- Öffentliche Museen stellen gemeinnützigen Kulturvereinen Räumlichkeiten zur Verfügung.

Das *Linden-Museum Stuttgart* gewährt gemeinnützigen Vereinigungen, welche in der Völkerverständigung und in der Ethnologie aktiv sind, Vergünstigungen bei der Nutzung seiner Räumlichkeiten.

Unterstützung mit immateriellen Ressourcen:

- Öffentliche Theater bieten Privattheatern ihre fachliche Expertise bei technischen Problemen sowie im Bereich Bühnenbild und Kostümbild an.

Der technische Direktor des *Staatstheater Stuttgart* unterstützte das *Renitenztheater Stuttgart* bei der Lösung eines technisch-logistischen Problems beim Bühnenbau. Des Weiteren steht das *Staatstheater Stuttgart* dem *Theaterhaus Stuttgart* im Bereich Technik sowie Kostüm- und Maskenbild beratend zur Seite.

- Kunstakademien arbeiten im Rahmen von Studienprojekten mit Stiftungen, Museen und Galerien zusammen.

Die *Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* unterstützt Stiftungen und Galerien, welche langjährige Partner der Akademie sind, indem für diese kostenlos Projekte von Studierenden im Bereich Grafik und Kommunikationsdesign durchgeführt werden.

6.8.4 Personelle Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen

Personalverflechtungen treten auf, wenn Mitarbeiter einer Einrichtung parallel auch für andere Kultureinrichtungen tätig sind. Dabei kann es sich um Erwerbstätigkeit oder um ehrenamtliches Engagement handeln. Obgleich von den Interviewpartnern im Rahmen der Studie mehrfach Beispiele für ehrenamtliches Engagement genannt wurden, dominieren eindeutig jene Personalverflechtungen, die sich auf berufliche Tätigkeiten beziehen. Diese „*mehrspurigen Anstellungsprofile*“ (s.

Weckerle/Gerig/Söndermann 2008: 33)⁴¹² liegen insbesondere bei den Kulturberufen des künstlerischen Kerns vor und die Beschäftigten wechseln dabei häufig zwischen Einrichtungen unterschiedlicher Kultursektoren.⁴¹³ Die vorliegende Studie konstatiert diesbezüglich einige charakteristische Personalverflechtungen.

- Musiker von Ensembles und Orchestern sind auch für andere Klangkörper aus dem öffentlichen und privaten Sektor tätig.⁴¹⁴

In Form von Nebentätigkeiten sind die Musiker der *Stuttgarter Philharmoniker* auch in anderen öffentlichen Klangkörpern und in privaten Ensembles aktiv. Die Musiker des Ensembles *Il Gusto Barocco* sind für verschiedene andere Ensembles (u. a. das *Barockorchester Stuttgart*) tätig.

- Musiker von Ensembles und Orchestern sind auch als Lehrkräfte an Musikschulen beschäftigt.⁴¹⁵

Musiklehrer der privaten Musikschule *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* arbeiten teilweise beim Orchester des *Musical Stuttgart* und bei weiteren Orchestern in Stuttgart. Instrumentallehrer der *Stuttgarter Musikschule* spielen in Laienorchestern und helfen in Orchestern aus, wie z. B. in den Klangkörpern des *Südwestrundfunks*.

- Musiker von Ensembles und Orchestern sind auch als Dozenten an Musikhochschulen aktiv.⁴¹⁶

Die Mitglieder des Ensembles *Il Gusto Barocco* sind teilweise als Dozenten an Musikhochschulen beschäftigt.

- Lehrkräfte von Musikschulen sind auch als Dozenten an Musikhochschulen tätig.⁴¹⁷

Lehrkräfte der *Stuttgarter Musikschule* und der privaten Musikschule *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* sind teils auch als Dozenten an der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* beschäftigt.

- Lehrkräfte sind gleichzeitig an öffentlichen und privaten Musikschulen beschäftigt.⁴¹⁸

Lehrkräfte der *Stuttgarter Musikschule* sind oft auch in anderen öffentlichen und privaten Musikschulen tätig.

- Tänzer sind sowohl für Tanzkompagnien tätig als auch als Lehrer in Tanzschulen.

Tanzlehrer der *New York City Dance School* sind gleichzeitig als Tänzer in den Tanzensembles *Gauthier Dance* und *Stuttgarter Ballett* sowie im *Produktionszentrum Tanz und Performance* aktiv. Manche Tänzer des *Stuttgarter Balletts* unterrichten an privaten Ballettschulen.

⁴¹² Die mehrspurigen Beschäftigungsverhältnisse werden u. a. im Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012), im Forschungsgutachten der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* (vgl. Söndermann u. a. 2009: 20) und im Schweizer Kulturwirtschaftsbericht aus dem Jahr 2008 (vgl. Weckerle/Gerig/Söndermann 2008: 33) sowie in Publikationen zu kulturmanagerialen und kulturwirtschaftlichen Themen behandelt (vgl. Klein 2007: 257, Heinrichs 1999: 69 f. und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 36). Siehe zu diesem Thema auch Kapitel 2.2.2 und 4.3.6.

⁴¹³ Dieses *Sektorenhopping* wird insbesondere von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ beleuchtet, welches beispielhaft Berufsbiografien von in Kulturberufen Tätigen unter diesem Gesichtspunkt auswertet (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 114).

⁴¹⁴ Diese Zusammenhänge werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ konstatiert (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71).

⁴¹⁵ Diese Personalverflechtungen werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ festgestellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 64).

⁴¹⁶ Diese Interdependenzen werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ angesprochen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 67).

⁴¹⁷ Diese Verflechtungen werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ betont (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 67).

⁴¹⁸ Diese Zusammenhänge werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ konstatiert (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 64).

- Schauspieler arbeiten für mehrere Theaterensembles.

Gelegentlich helfen Schauspieler von *Dein Theater* in anderen Stuttgarter Ensembles aus. Die Schauspieler des Ensembles des *Theaterhaus Stuttgart* übernehmen bisweilen Gastrollen in anderen Stuttgarter Theatern.

- Schauspieler von Ensembles sind an öffentlichen Hochschulen und privaten Theaterakademien als Dozenten tätig.⁴¹⁹

Einige Schauspieler des *Ensemble Materialtheater* sind an der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* als Dozenten im Schauspiel- bzw. Figurentheaterstudiengang beschäftigt. Nahezu alle Dozenten der *TheaterAkademie Stuttgart* sind auch für Stuttgarter Theater und Kultureinrichtungen tätig (z. B. *Altes Schauspielhaus*, *Theater tri-bühne*, *Studiotheater Stuttgart*, *Staatstheater Stuttgart*, *Forum Theater Stuttgart*).

- Dozenten von Kunstschulen sind mit Kunstinstitutionen durch ihre Ausstellungstätigkeit als Künstler verflochten.

Die private Kunstschule (Name wurde anonymisiert) ist über die Ausstellungstätigkeit der in der Kunstschule unterrichtenden Dozenten mit anderen Kunstinstitutionen vernetzt.

- Mitglieder von Künstlerkollektiven und Offspaces sind in anderen Kunsteinrichtungen aktiv bzw. durch ihre Ausstellungstätigkeit als Künstler mit diesen vernetzt.

Die Mitglieder des Künstlerkollektivs *Interventionsraum* sind zum Teil beruflich für den *Württembergischen Kunstverein* und das *Kunstmuseum Stuttgart* tätig und haben sich bisweilen als Künstler in Ausstellungen des *Kunstmuseum Stuttgart* präsentiert.

- Mitglieder von Künstlerkollektiven und Offspaces sind für Kunstakademien tätig.

Die Mitglieder des Künstlerkollektivs *Interventionsraum* sind beruflich teilweise für die *Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* tätig.

- Kunstvermittler sind für mehrere Museen parallel tätig.

Die freien Kunstvermittler des privaten Kunstmuseums (Name wurde anonymisiert) und der *Staatsgalerie Stuttgart* sind meist auch für andere Museen im Raum Stuttgart tätig.

6.8.5 Konkurrenzsituationen zwischen Kulturinstitutionen

Insgesamt ist das Konkurrenzdenken zwischen den in der vorliegenden Studie befragten Einrichtungen nur wenig ausgeprägt. Besonders innerhalb bestimmter Szenen, wie z. B. der Theaterszene, herrscht eine große Solidarität untereinander. Zudem stehen Kultureinrichtungen, welche in einer sehr spezifischen Nische tätig sind, häufig nicht in Konkurrenz zu anderen lokalen Institutionen, da im näheren Umfeld keine Kulturakteure mit einem vergleichbaren Angebot existieren. Ebenso verhindert eine das Kulturangebot übersteigende Nachfrage, dass ausgeprägte Konkurrenzsituationen zwischen Kulturinstitutionen entstehen.

Die privat getragenen interviewten Kulturorganisationen betrachten öffentliche Institutionen eher selten als Konkurrenten, da sich die jeweiligen Tätigkeitsfelder und Wirkungsorte häufig stark voneinander unterscheiden würden. Zudem könnten private Kulturorganisationen aufgrund ihrer oftmals kleinteiligen Struktur meist gar nicht mit großen öffentlichen Einrichtungen konkurrieren. Nichtsdestotrotz kommt es zwischen öffentlich geförderten und privat finanzierten Einrichtungen bisweilen zu Rivalitäten, wenn diese sehr ähnliche Kulturangebote hervorbringen und sich an dieselben Publikumssegmente wenden. Verstärkt wird diese Konkurrenz durch Wettbewerbsverzerrungen,

⁴¹⁹ Diese Personalverflechtungen werden auch von dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ festgestellt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 111 f.).

welche aufgrund der öffentlichen Subventionierung ausgewählter Einrichtungen und der gleichzeitig ausbleibenden Förderung für die übrigen Kulturakteure entstehen, wie folgende Beispiele illustrieren.

- Private Konzertveranstalter stehen in Konkurrenz zu öffentlichen Kulturveranstaltern, da letztere aufgrund ihrer öffentlichen Subventionierung günstigere Eintrittspreise anbieten können.

Der Konzertveranstalter *StuttgartKonzert* thematisiert die wettbewerbsverzerrende Wirkung, welche von öffentlichen Konzertveranstaltern ausgeht, indem diese Eintrittspreise anbieten, welche unter dem durchschnittlichen Preisniveau auf dem freien Markt liegen. Auf diese Weise entstehe eine ungleiche Ausgangslage für öffentliche und private Kulturveranstalter auf dem Kulturmarkt und eine Schädigung der kommerziellen Anbieter durch die Intervention der öffentlichen Hand.

- Kommerzielle Veranstalter stehen in einem ungleichen Wettbewerb mit staatlich bezuschussten privatrechtlich-gemeinnützigen Anbietern, da letztere nicht kostendeckend wirtschaften müssen und somit programmatisch anders agieren können.

Das Jazzfestival *Jazz Open Stuttgart* empfindet die *Internationalen Theaterhaus Jazztage* des *Theaterhaus Stuttgart* als Konkurrenz. Als gemeinnützige Institution, welche in einem gewissen Maße öffentliche Subventionen erhält und eine eigene Spielstätte sowie entsprechende Strukturen besitzt, könne das *Theaterhaus Stuttgart* hinsichtlich des Programms größere Risiken eingehen, da es – anders als die *Jazz Open Stuttgart* – nicht alle Kosten durch Erlöse decken müsse.

- Der öffentlich-rechtliche Rundfunk stellt eine Konkurrenz für Tonstudios und Musiklabels dar, indem er Tonaufnahmen unter Marktpreisen anfertigt und eigene Labels gründet.

Das Tonstudio *Tritonus Musikproduktion* und das Klassik-Label *TACET Musikproduktion* prangern die Wettbewerbsverzerrungen an, welche durch die Tätigkeiten des öffentlichen Rundfunks in originär privatwirtschaftlichen Bereichen entstünden. Der Geschäftsführer von *Tritonus Musikproduktion* bemerkt, dass dem Unternehmen bislang eine signifikante Anzahl an Aufträgen verloren gegangen sei, da die Auftraggeber sich an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk wenden würden, der Tonaufnahmen teilweise unter den gängigen Marktpreisen anbiete. Der Wettbewerbsnachteil für das Musiklabel *TACET Musikproduktion* entstehe dadurch, dass der öffentlich-rechtliche Rundfunk die von ihm produzierten Tonaufnahmen bisweilen sehr günstig an andere Musiklabels weitergebe oder sogar über eigene Labels verfüge.

Die Konkurrenz durch andere private Kulturunternehmen empfinden private Kultureinrichtungen dagegen überwiegend als natürlich. Öffentliche Einrichtungen betrachten andere Kulturakteure meist nicht als Konkurrenten. Dennoch kommt es bisweilen zu einem Wettbewerb zwischen öffentlichen Institutionen.

- Öffentliche Einrichtungen stehen zu anderen öffentlichen Kulturinstitutionen in Konkurrenz um staatliche Fördermittel und Publikum.

Das kulturgeschichtliche Museum und die öffentliche Bibliothek (Namen wurden anonymisiert) betrachten andere öffentliche Kultureinrichtungen als Konkurrenten hinsichtlich des Wettbewerbs um staatliche Subventionen. Das *Linden-Museum Stuttgart* empfindet außerdem eine Konkurrenz zwischen öffentlichen Einrichtungen um Besucher.

Das Angebot privater Akteure sehen öffentliche Institutionen dagegen in der Regel nicht als Konkurrenz, sondern vielmehr als Ergänzung zu den eigenen Aktivitäten an. So nehmen sich beispielsweise die öffentliche und die private Musikschule, die im Rahmen der Studie befragt wurden, nicht als Rivalen wahr, sondern betrachten ihre jeweiligen Aktivitäten als komplementär.

6.9 Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kulturinstitutionen für Akteure des privatwirtschaftlichen Kultursektors

Ausgehend von der Darstellung der Einbindung spezifischer Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflecht im vorigen Kapitel wird im Folgenden die Funktion öffentlicher und gemeinnütziger Kulturinstitutionen für privatwirtschaftliche Kulturunternehmen dargestellt. Hierbei werden jedoch weder die ökonomischen Auswirkungen der Aktivitäten des öffentlichen und des gemeinnützigen Kultursektors auf die private Kulturszene erläutert,⁴²⁰ noch indirekte Zusammenhänge wie z. B. die Nachfrageförderung im privaten Kultursektor durch die Tätigkeiten öffentlicher und gemeinnütziger Kulturanbieter thematisiert.⁴²¹ Vielmehr werden die direkten interorganisationalen Verknüpfungen beschrieben, welche zwischen Einrichtungen des öffentlichen sowie des gemeinnützigen Kultursektors und Akteuren des kommerziellen Kulturbetriebs bestehen.

Grundsätzlich konnte bislang festgestellt werden, dass öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Vernetzungspartner für privatwirtschaftliche Kulturakteure im Rahmen aller in dieser Arbeit konstatierten Beziehungstypen (*Markttransaktionen, Kooperationsbeziehungen, Konkurrenzbeziehungen, Förderbeziehungen* und *Personalverflechtungen*) relevant sind. Beleuchtet man die Zusammenhänge genauer, so besitzen öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen für privatwirtschaftliche Kulturunternehmen grundsätzlich folgende Funktionen:

- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Auftraggeber
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Dienstleister
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Kooperationspartner
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Austauschpartner
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Präsentationsorte
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Unterstützer und Förderer
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Arbeitgeber
- Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Konkurrenten

6.9.1 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Auftraggeber

Öffentliche und gemeinnützige Kulturinstitutionen sind wichtige Auftraggeber für kommerzielle Kulturunternehmen. So arbeiten beispielsweise öffentliche Museen regelmäßig mit Dienstleistern im Bereich Restaurierung, Ausstellungsgestaltung und Kunstverlagswesen zusammen. Diese Konstellationen sind für öffentliche Institutionen sehr vorteilhaft, insbesondere wenn hochspezialisierte Leistungen gefordert sind, denn angesichts ihrer begrenzten finanziellen Ressourcen können öffentliche Einrichtungen das notwendige Fachpersonal bisweilen nicht fest anstellen und verfügen somit nicht in allen relevanten Fragen über das erforderliche Expertenwissen. Daher muss auf personelle Ressourcen außerhalb der eigenen Institution zurückgegriffen werden. Dank ihres *Blicks von außen* auf den jeweiligen Kulturbetrieb sind externe Dienstleister häufig im Stande, neue Impulse und Ideen zu liefern, die innerhalb der Kulturinstitution nicht hätten entstehen können.

⁴²⁰ Siehe zu diesem Thema u. a. das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012).

⁴²¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.1.

„Das öffnet uns ganz neue Reflexionsfelder und Ebenen, die ich mir alleine aus dem stillen Kämmerchen möglicherweise nie erschließen könnte.“ (Andreas Baur, Leiter der Galerie der Stadt Esslingen)

Des Weiteren werden Musik- und Theaterensembles oftmals von öffentlichen Museen, Bibliotheken, Hochschulen und gemeinnützigen Kunstvereinen für die musikalische Untermalung von Veranstaltungen, die theatralische Inszenierung von Ausstellungsinhalten usw. engagiert. Zudem fungieren öffentliche und gemeinnützige Musikveranstalter und Festivals als Auftraggeber von Musikern und freien Ensembles. Durch diese Vernetzungen erhalten die Musik- und Theaterensembles Verdienst- und Auftrittsmöglichkeiten, während die beauftragenden Einrichtungen ihr Angebot für das Publikum diversifizieren. Ferner arbeiten öffentliche und gemeinnützige Orchester, Ensembles und Chöre mit privatwirtschaftlichen Tonstudios bei der Produktion von Tonaufnahmen zusammen. Als Abnehmer der Leistungen von kulturwirtschaftlichen Akteuren tritt ebenso der öffentliche Rundfunk auf, indem er von privaten Veranstaltern die Erlaubnis erhält, gegen Bezahlung Mitschnitte von Konzerten anzufertigen und diese zu senden.⁴²² An diesen Beispielen wird deutlich, dass öffentliche, gemeinnützige und kommerzielle Kulturakteure im Rahmen von Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnissen aufeinander angewiesen sind, da sie über jeweils unterschiedliche für den Leistungserstellungsprozess notwendige Ressourcen verfügen.⁴²³

6.9.2 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Dienstleister

Während die obigen Beispiele Konstellationen beschreiben, bei denen öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Auftraggeber auftreten, existieren auch Verflechtungen, bei denen der öffentliche und intermediäre Kultursektor als Dienstleister für privatwirtschaftliche Kulturbetriebe und somit als Auftragnehmer in Erscheinung tritt. So bieten öffentliche und gemeinnützige Theater- und Tanzensembles, Orchester und Chöre ihre künstlerischen Leistungen privaten Veranstaltern und Festivals an. Ferner arbeiten öffentliche und gemeinnützige Musikensembles und Chöre mit Musiklabels zusammen und stellen damit den Content für die Tonträgerindustrie bereit. Da sich größere Klangkörper fast ausschließlich in öffentlicher Trägerschaft befinden, sind die Unternehmen der Tonträgerindustrie insbesondere hinsichtlich der Aufnahme von Orchesterwerken auf den öffentlichen Sektor angewiesen.⁴²⁴ Des Weiteren werden Aufnahmestudios des öffentlichen Rundfunks häufig von privaten Musiklabels zur Produktion von Tonaufnahmen angemietet. Problematisch ist hierbei jedoch, dass der öffentliche Rundfunk in einem Geschäftsfeld agiert, welches vorrangig kommerzielle Tonstudios bedienen. Bietet der Rundfunk seine Studios zu Preisen an, welche unter dem Marktniveau liegen, führt dies zu einer Wettbewerbsverzerrung und einer wirtschaftlichen Benachteiligung von privaten Tonstudios. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass privatwirtschaftliche Kulturakteure oftmals auf künstlerische Leistungen und die Infrastruktur des öffentlichen Kulturbetriebs angewiesen sind, da diese als wichtiger Input in den Wertschöpfungsprozess einfließen. Gleichzeitig profitieren öffentliche und gemeinnützige Akteure in finanzieller Hinsicht von der Beauftragung durch kulturwirtschaftliche Unternehmen.

⁴²² Auch das Forschungsgutachten *„Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“* bezeichnet den öffentlichen Rundfunk als bedeutenden Auftraggeber für die Kulturwirtschaft (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 57).

⁴²³ Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.3.

⁴²⁴ Das Forschungsgutachten *„Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“* thematisiert diesen Aspekt ebenso (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71, 81, 128).

6.9.3 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Kooperationspartner

Ebenso treten öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Kooperationspartner von privatwirtschaftlichen Kulturakteuren auf. So unterhalten beispielsweise Musikhochschulen Kooperationen mit Musikveranstaltungseinrichtungen (z. B. Jazzclubs) und Schauspielschulen arbeiten projektbezogen mit Theaterbetrieben aus allen Sektoren zusammen, um Studierenden Auftrittsmöglichkeiten zu verschaffen und ihnen somit frühzeitig Praxiserfahrung zu vermitteln. Auch Kunsthochschulen kooperieren mit privaten Betrieben wie Galerien, um den Studierenden den Zugang zum Kunstmarkt zu erleichtern. Die jeweiligen privatwirtschaftlichen Partner der Hochschulen profitieren ebenso von der Vernetzung, indem sie Zugang zu jungen Talenten erhalten und neue Strömungen im Musik-, Theater- bzw. Kunstbereich aufnehmen.⁴²⁵ Weitere kooperative Verbindungen bestehen zwischen städtischen Galerien, öffentlichen Kunstmuseen und privaten Kunstgalerien, indem der Erstkontakt zwischen öffentlicher Kunstinstitution und Künstler meist über die Privatgalerie erfolgt, die den entsprechenden Künstler vertritt. Ebenso sind vertraglich vereinbarte Partnerschaften zwischen öffentlichen Rundfunksendern und privaten Musiklabels zu beobachten, wenn diese gemeinsam ein Label betreiben. Zudem existieren Veranstaltungskooperationen zwischen Musikveranstaltungseinrichtungen des öffentlichen bzw. des intermediären Kultursektors und privatwirtschaftlichen Musikbetrieben (z. B. Musikclubs)⁴²⁶ sowie zwischen privatrechtlich-gemeinnützigen bzw. öffentlichen Theatern und kommerziellen Theaterbetrieben. Außerdem werden gemeinsame Produktionen von freien Ensembles und öffentlichen bzw. intermediären Theater- und Tanzinstitutionen durchgeführt.⁴²⁷ Ein weiteres Beispiel kooperativer Vernetzung sind Musikvermittlungsprojekte zwischen öffentlichen Musikschulen und privaten Konzertveranstaltern. Die obigen Ausführungen veranschaulichen exemplarisch, dass öffentliche und gemeinnützige Ausbildungseinrichtungen oftmals als Partner von kulturwirtschaftlichen Unternehmen auftreten, um den Ausbildungsbereich mit dem Kulturmarkt zu verknüpfen. Des Weiteren verbinden Partnerschaften zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kunstinstitutionen den Kunstmarkt mit dem musealen Kontext und der öffentliche Rundfunk erschließt sich privatwirtschaftliche Felder durch Kooperationen mit Musikunternehmen. Ebenso bringen Partner des öffentlichen, intermediären und privatwirtschaftlichen Kulturbetriebs ihre Ressourcen und Fähigkeiten in gemeinsame Produktionen sowie Veranstaltungs- und Kulturvermittlungsprojekte ein.

6.9.4 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Austauschpartner

Öffentliche und gemeinnützige Kulturinstitutionen treten häufig als Austauschpartner von kommerziellen Kulturunternehmen auf. So besteht zwischen Theaterbetrieben der drei Sektoren oftmals ein intensiver fachlicher und inhaltlicher Diskurs, Künstler werden weiterempfohlen und es erfolgt eine gegenseitige Unterstützung im Marketingbereich. Bisweilen kommt es zudem zu einem Austausch von Personal zwischen den Häusern. Ähnliche Verflechtungen bestehen zwischen öffentlichen Museen, gemeinnützigen Kunstvereinen und privaten Kunstgalerien. Hierbei steht jedoch neben inhaltlichen, organisatorischen und marketingbezogenen Beweggründen auch der

⁴²⁵ Diese Interdependenzen zwischen Hochschulen und privatwirtschaftlichen Kulturanbietern beschreibt auch das Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 66, 92, 111, 127).

⁴²⁶ Diese Zusammenhänge thematisiert auch das Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 66).

⁴²⁷ Diese Verflechtungen stellt auch das Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ fest (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 114).

Wertsteigerungsprozess von Kunstwerken im Mittelpunkt, denn öffentliche Kunstinstitutionen fungieren als *Bedeutungsproduzenten* und tragen zur *Symbolwertproduktion* in der Bildenden Kunst bei (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 96). Demnach bewirkt die Ausstellung eines Kunstwerks in einem öffentlichen Kunstmuseum oder einer städtischen Galerie eine Steigerung des Marktwerts des entsprechenden Künstlers (vgl. Boll 2009: 42). Private Kunstgalerien stehen daher in Kontakt mit öffentlichen Kunstinstitutionen, um ihren Künstlern dort Ausstellungen zu verschaffen und somit deren Stellung auf dem Kunstmarkt zu verbessern. Auch Musikinstitutionen der verschiedenen Sektoren befinden sich im Austausch miteinander. So vermitteln sich beispielsweise Musikhochschulen, private Musikveranstaltungseinrichtungen und Konzertveranstalter gegenseitig Künstler. Es wird somit deutlich, dass innerhalb der Theater-, Kunst- und Musikszene ein sektorenübergreifender Austausch stattfindet, welcher sowohl auf inhaltliche und organisatorische als auch auf marketingbezogene und finanzielle Aspekte abzielt.

6.9.5 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Präsentationsorte

Kulturinstitutionen des öffentlichen und intermediären Sektors sind wichtige Präsentationsorte für diejenigen privatwirtschaftlichen Akteure, welche nicht über eigene Aufführungs- und Ausstellungsmöglichkeiten verfügen. Theater, Konzerthäuser, Musikhochschulen, Kultur- und Veranstaltungszentren sowie soziokulturelle Zentren stellen daher für private Musikensembles, Tourneetheater, freie Theater- und Tanzensembles, Tanzschulen, private Konzertveranstalter usw. bedeutende Infrastruktureinrichtungen mit der entsprechenden technischen Ausstattung dar. Während große Veranstaltungszentren sowie öffentliche Theater und Konzerthäuser geeignete Aufführungsorte für etablierte Ensembles sind, spielen kleinere Bühnen und Veranstaltungsräume als Präsentations- und Experimentierorte für Kulturschaffende des Genres *Kleinkunst* sowie für Nachwuchskünstler und noch wenig bekannte Ensembles eine wichtige Rolle.⁴²⁸ Insbesondere in Mittel- und Kleinstädten ohne Häuser mit eigenen Ensembles sind diese Spielorte von großer Bedeutung und haben für Tourneetheater und freie Ensembles eine wichtige Markterweiterungsfunktion (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 116). Des Weiteren fungieren Theaterbetriebe ohne eigenes Ensemble – wie z. B. das *FITZ! Zentrum für Figurentheater* in Stuttgart – als feste Spielstätten für freie Ensembles. Die regelmäßige Nutzung dieser Häuser als Spiel- und Produktionsorte ist für freie Gruppen angesichts ihrer ansonsten räumlich sehr fragmentierten Arbeitsweise äußerst relevant. Darüber hinaus sind weitere Einrichtungen aus dem öffentlichen und intermediären Kontext wie z. B. Bibliotheken, Museen und Kunstvereine⁴²⁹ als Präsentationsorte für freie Musik-, Kunst-, Tanz- und Theaterschaffende sowie für private Veranstalter relevant. Dabei besitzen Kunstvereine insbesondere für weniger bekannte Künstler, die kaum Zugang zu Kunstmuseen, Galerien und Kunstmessen haben, eine besondere Bedeutung als Ausstellungsorte (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 98). Außerdem bieten öffentliche Bibliotheken Buchverlagen die Möglichkeit, sich in Ausstellungen zu präsentieren. Insgesamt wird ersichtlich, dass Akteure der privatwirtschaftlichen Kulturszene vielfach auf Präsentationsorte des

⁴²⁸ Auf diese Zusammenhänge weist auch das Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ hin (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71, 75, 116).

⁴²⁹ Kunstvereine besitzen insbesondere für weniger bekannte Künstler, die kaum Zugang zu Kunstmuseen, Galerien und Kunstmessen haben, eine besondere Bedeutung als Ausstellungsorte (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 98).

öffentlichen und intermediären Sektors angewiesen sind, da eigene Strukturen aus finanziellen und/oder organisatorischen Gründen oftmals nicht vorgehalten werden können.

6.9.6 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Unterstützer und Förderer

Im Theaterbereich besteht ein hoher Bedarf an verschiedenen Materialien für Theaterproduktionen (z. B. Kostüme, Requisiten und Bühnenbilder). Auch im Musiksektor werden bisweilen Spezialinstrumente und besonderes technisches Equipment benötigt. Da privatwirtschaftliche Theater sowie freie Theater- und Musikensembles diese notwendige Ausstattung aufgrund ihrer meist kleinteiligen Struktur häufig nicht selbst besitzen, werden sie diesbezüglich oftmals von öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen unterstützt. So helfen öffentliche Theaterbetriebe, der öffentliche Rundfunk sowie gemeinnützige Theater und Kulturzentren mit Kostümen, Technik, Bühnenbildern, Requisiten und fachlicher Beratung aus und öffentliche Orchester, Musikhochschulen, der öffentliche Rundfunk und gemeinnützige Musikveranstalter stellen Instrumente und Technik bereit. Musikensembles und Notenverlage, die sich mit Musik aus frühen Epochen beschäftigen, sind darüber hinaus auf die Unterstützung durch öffentliche Bibliotheken und Museen angewiesen, welche historisches Notenmaterial und historische Instrumente besitzen. Eine wichtige Unterstützung gewähren öffentliche und privatrechtlich-gemeinnützige Kulturinstitutionen zudem Musik-, Tanz- und Theaterensembles der freien Szene, welche keinen Gemeinnützigkeitsstatus besitzen, indem sie Kooperationen mit diesen eingehen. Dank der Zusammenarbeit mit einem Partner aus dem öffentlichen oder privat-gemeinnützigen Kontext ist es den freien Gruppen dann möglich, staatliche Subventionen für Projekte anzunehmen. Auch im Kunstbereich treten öffentliche und gemeinnützige Institutionen als Förderer von privatwirtschaftlichen Akteuren auf. So unterstützen öffentliche Kunstmuseen, städtische Galerien und gemeinnützige Kunstvereine Privatgalerien und freischaffende Künstler mit technischem Equipment und freischaffende Künstler haben auch nach Abschluss ihres Studiums an einer Kunsthochschule oftmals die Möglichkeit, die dortigen Werkstätten für bestimmte Projekte zu nutzen. In allen drei untersuchten Sparten spielen Einrichtungen aus dem öffentlichen und intermediären Kontext damit eine wichtige Rolle als Unterstützer hinsichtlich Materialien, Instrumenten und Arbeitsräumen. Auch die Bedeutung der Unterstützung bei der Beantragung öffentlicher Fördergelder darf nicht unterschätzt werden.

6.9.7 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Arbeitgeber

Da mehrspurige Beschäftigungsverhältnisse insbesondere bei den künstlerischen Berufen in den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst stark verbreitet sind, sind öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen für die Akteure des künstlerischen Kerns als Arbeitgeber sehr relevant. So bieten Hochschulen der Musik, der Darstellenden Kunst und der Bildenden Kunst Musikern, Schauspielern und bildenden Künstlern eine zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeit, was zu einer Verbesserung der häufig schwierigen Einkommenssituation in Künstlerberufen beitragen kann. Die gleichzeitige künstlerische Tätigkeit der Dozenten wird von den Hochschulen meist gewünscht, da somit ein stärkerer Austausch zwischen Lehre und Praxis erfolgen kann. Zudem wird den Studierenden der Einstieg in die Berufstätigkeit erleichtert, indem die Lehrkräfte durch ihre eigenen Aktivitäten als freischaffende Musiker, Schauspieler oder bildende Künstler eine Schnittstelle zum Kulturmarkt bilden.⁴³⁰ Ebenso bieten weitere Ausbildungseinrichtungen wie Musikschulen, Jugendkunstschulen

⁴³⁰ Auf diese Zusammenhänge weist auch das Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ hin (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 67, 81, 92, 111, 129).

und Volkshochschulen Kulturschaffenden des privatwirtschaftlichen Sektors zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten.⁴³¹ Öffentliche und gemeinnützige Orchester und Ensembles stellen Arbeitgeber für Musiker dar und Theaterbetriebe bieten Schauspielern und Tänzern ergänzende Einkommensmöglichkeiten zu ihrer freien Tätigkeit. Insbesondere der Rückgang von festen Stellen an öffentlichen Häusern und die verstärkte Projektorientierung begünstigen die zunehmende Entstehung derartiger Personalverflechtungen (vgl. Söndermann 2006: 10 und Dümcke 2009: 6).⁴³² In der Sparte der Bildenden Kunst bestehen insgesamt weniger Möglichkeiten der mehrspurigen Beschäftigung. Dies ist v. a. darauf zurückzuführen, dass bildende Künstler meist freischaffend arbeiten und es – anders als im Theater- und Musikbereich – in Kunstinstitutionen des öffentlichen Sektors nur wenige Arbeitsplätze für künstlerisches Personal gibt (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 95 f.). Insgesamt kann festgestellt werden, dass Ausbildungseinrichtungen, Musikensembles und Theater aus dem öffentlichen und gemeinnützigen Sektor wichtige Arbeitgeber für Kulturschaffende im künstlerischen Bereich darstellen.

6.9.8 Öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Konkurrenten

Kultureinrichtungen aus dem öffentlichen und gemeinnützigen Kontext treten jedoch nicht nur als Partner von privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen, sondern bisweilen auch als ihre Kontrahenten auf. Problematisch sind dabei nicht die natürlichen Rivalitäten, welche auf Märkten – und somit auch auf dem Kulturmarkt – grundsätzlich bestehen, sondern Verzerrungen dieses Wettbewerbs. Diese sind auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für das ökonomische Handeln von Kulturbetrieben durch die Alimentierung bestimmter Kulturinstitutionen mit öffentlichen Geldern und die nicht vorhandene Förderung der übrigen Kulturakteure zurückzuführen. Dabei treten sowohl Kulturinstitutionen in öffentlicher Trägerschaft als auch öffentlich geförderte privatrechtlich-gemeinnützige Kultureinrichtungen als ungleiche Konkurrenten von kulturwirtschaftlichen Unternehmen auf, wenn die Einrichtungen dieselben Geschäftsfelder bedienen. So stellt beispielsweise der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine Konkurrenz für privatwirtschaftliche Tonstudios und Musiklabels dar, indem er Tonaufnahmen unter Marktpreis anfertigt und selbst eigene Labels gründet. Des Weiteren stehen private Veranstalter in Konkurrenz zu öffentlichen und staatlich bezuschussten privatrechtlich-gemeinnützigen Veranstaltern, da letztere aufgrund ihrer staatlichen Subventionierung nicht kostendeckend wirtschaften müssen. Daher können sie günstigere Eintrittspreise anbieten und programmatisch anders agieren als privatwirtschaftliche Kulturanbieter. Die Beispiele verdeutlichen, dass die öffentliche Hand durch den Unterhalt eigener Kulturinstitutionen und die Bezuschussung privatrechtlich-gemeinnütziger Kulturanbieter den Kulturmarkt in bestimmten Bereichen beeinflusst, insbesondere wenn die staatlich unterstützten Einrichtungen in originär privatwirtschaftlichen Feldern aktiv sind.

⁴³¹ Diese Verflechtungen thematisiert auch das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 64, 91, 109).

⁴³² Diese Personalverflechtungen spricht auch das Forschungsgutachten „*Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale*“ an (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 71, 77, 109, 114).

6.10 Synopse: Die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie im Kontext der Forschungsthese und der Untersuchungsfragen

Zur besseren Übersicht werden am Ende dieses Kapitels die zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Kontext der Untersuchungsfragen und der Forschungsthese zusammengefasst. Dabei wird jeweils auf die Kapitel verwiesen, in denen die entsprechende Fragestellung ausführlich behandelt wurde.

Abbildung 67: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse im Kontext der Forschungsthese und der Untersuchungsfragen

Untersuchungsfragen	vgl. Kapitel
„Welche Akteure sind miteinander vernetzt?“	
Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Einrichtungen der Musik und der Darstellenden Kunst stärker mit anderen Kulturinstitutionen vernetzt sind als die Einrichtungen der Bildenden Kunst. Diese Beobachtung kann u. a. damit begründet werden, dass ein Werk der Bildenden Kunst meist durch die Arbeit eines einzelnen Künstlers entsteht, während im Musikbereich und in der Darstellenden Kunst in der Regel zahlreiche Personen in den Produktionsprozess involviert sind. Darüber hinaus sind Akteure aus dem Musikbereich und aus der Darstellenden Kunst häufig eng miteinander verflochten, wohingegen die Verbindungen zwischen Institutionen des Kunstbetriebs und anderen Kunstsparten nicht sehr intensiv ausgeprägt sind. Dies ist vermutlich teilweise darauf zurückzuführen, dass im Musik- und Theaterbereich Institutionen existieren, die beide Sparten in sich vereinen. Des Weiteren fließen in der Musik und in der Darstellenden Kunst häufig sowohl musikalische als auch darstellerische Ausdrucksformen in ein Werk ein. Betrachtet man die befragten Einrichtungen nach Sektoren gruppiert, so ist zu beobachten, dass die privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure am stärksten mit anderen Kulturinstitutionen verbunden sind, eventuell bedingt durch die für den intermediären Kultursektor charakteristische Zusammenarbeit in verschiedenen Projektkonstellationen.	Kapitel 6.1
Die Sparten- und Sektorenzugehörigkeit der befragten Kulturbetriebe hat zudem einen Einfluss darauf, mit welchen Akteuren diese vernetzt sind. So sind die interviewten Organisationen der Darstellenden Kunst besonders mit Einrichtungen aus dem intermediären Sektor verflochten, die Kunstakteure v. a. mit öffentlichen Kulturbetrieben (dies ist jedoch v. a. auf die Geschäftsbeziehungen der dienstleistungsorientierten Kunstunternehmen ⁴³³ zurückzuführen) und die Musikinstitutionen gleichermaßen mit dem öffentlichen und dem privatrechtlich-gemeinnützigen Sektor. Das von den privatwirtschaftlichen Kultureinrichtungen ausgehende Netzwerk wird leicht von gemeinnützigen Vernetzungspartnern dominiert, die gemeinnützigen Akteure sind insbesondere mit Kulturorganisationen aus dem eigenen Sektor verknüpft und in dem von öffentlichen Institutionen ausgehenden Beziehungsgeflecht sind Vernetzungspartner aus allen Sektoren in etwa gleichermaßen vertreten.	Kapitel 6.2 Kapitel 6.4 Kapitel 6.5 Kapitel 6.8
Ob öffentliche, gemeinnützige oder kommerzielle Kultureinrichtungen als Vernetzungspartner vorherrschen, hängt zudem stark von der jeweiligen Beziehungsart ab. So bestehen Markttransaktionen insgesamt gleichermaßen mit Partnern aus allen Kultursektoren, als Kooperationspartner dominieren Institutionen aus dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Bereich, hinsichtlich Personalverflechtungen sind die befragten Einrichtungen v. a. mit gemeinnützigen Akteuren verknüpft und als Förderer und Unterstützer treten insbesondere öffentliche Kulturinstitutionen auf.	
Insgesamt sind die interviewten Betriebe meist mit Kulturakteuren derselben Sparte verbunden. Ob die Vernetzungspartner aus derselben oder aus einer vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufe stammen, hängt von dem Geschäftsmodell der jeweiligen Kulturinstitution ab. Dieses bestimmt, ob eine Abhängigkeit von Input-Ressourcen besteht,	

⁴³³ Dies sind der Kunstverlag, das Restaurierungsatelier und das Büro für Ausstellungsgestaltung.

<p>welche nur von externen Akteuren bereitgestellt werden können, und ob die Kultureinrichtung auf andere Kulturbetriebe als Abnehmer ihrer Leistungen angewiesen ist.⁴³⁴</p> <p>Eine detaillierte Betrachtung der jeweiligen Beziehungszusammenhänge wurde im Kontext der Detailanalysen und der aufgestellten Beziehungsmodelle vorgenommen sowie indem die Einbindung spezifischer Typen von Kulturinstitutionen in das Beziehungsgeflechts beschrieben wurde. Da die Ergebnisse dieser Analysen sehr zahlreich sind, wird an dieser Stelle von einer Darstellung abgesehen und auf die entsprechenden Kapitel verwiesen. Zudem konnten Akteure identifiziert werden, welche eine zentrale Position innerhalb des Netzwerks einnehmen und damit für die befragten Kultureinrichtungen von besonderer Bedeutung sind. Dies sind ein privatrechtlich-gemeinnütziger Theaterbetrieb, eine öffentliche Musikhochschule, ein öffentliches Kunstmuseum und ein öffentliches Dreispartentheater.</p>	
<p>„Welche Organisationsstruktur besitzen die beteiligten Kultureinrichtungen?“</p> <p>Die befragten Einrichtungen wurden nach Sektorenzugehörigkeit, Spartenzugehörigkeit, Rechtsform, Mitarbeiterstruktur, Publikumsstruktur, Finanzierungsstruktur und Wertschöpfungsstufe gruppiert. Insbesondere die Sektoren- und Spartenzugehörigkeit beeinflussen das Vernetzungsverhalten der befragten Einrichtungen, während die übrigen Organisationsmerkmale mit den jeweiligen Vernetzungsaktivitäten nur recht geringfügig in Zusammenhang stehen. So weisen beispielsweise die befragten Institutionen, welche ausschließlich über festangestellte Mitarbeiter verfügen, weniger Personalverflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen auf und Kulturakteure, welche ein internationales Einzugsgebiet besitzen und in sehr spezifischen Nischen tätig sind, sind tendenziell weniger intensiv mit Akteuren vor Ort vernetzt.</p>	Kapitel 6.3
<p>„Welche Organisationskultur dominiert in den vernetzten Organisationen?“</p> <p>Für die empirische Befragung wurde ein Organisationskulturschema verwendet, anhand dessen die befragten Einrichtungen einem bestimmten Kulturtyp bzw. einer Kombination aus zwei Kulturtypen zugeordnet werden konnten. Auffällig ist hierbei, dass öffentliche Kulturinstitutionen überwiegend eine nicht marktorientierte Organisationskultur haben. Besonders kleinteilige Kulturbetriebe weisen meist eine dynamisch-innovative Organisationskultur auf. Die Organisationskultur beeinflusst teilweise das Vernetzungsverhalten der befragten Einrichtungen. So ist festzustellen, dass Kultureinrichtungen mit einer dynamisch-innovativen Organisationskultur durch viele Personalverflechtungen mit anderen Kulturakteuren verflochten sind und dass Institutionen mit einer marktorientierten Organisationskultur besonders häufig über Marktbeziehungen mit anderen Kulturinstitutionen verfügen.</p>	Kapitel 6.3
<p>„Welche Typen von Beziehungen existieren?“</p> <p>In dem untersuchten Beziehungsgeflecht existieren alle im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgestellten Beziehungstypen. Im Gesamtnetzwerk sind dabei Kooperationen am stärksten ausgeprägt, gefolgt von Markttransaktionen. Weniger häufig treten Personalverflechtungen und Förderbeziehungen auf, während Konkurrenzsituationen am seltensten erwähnt werden.⁴³⁵</p> <p>Grundsätzlich sind für kommerzielle Einrichtungen insbesondere Marktbeziehungen zu anderen Kulturinstitutionen von Bedeutung, während für öffentliche Kulturbetriebe Kooperationen die entscheidende Rolle spielen.⁴³⁶ Privatrechtlich-gemeinnützige Kulturorganisationen weisen insbesondere Kooperationen und Personalverflechtungen auf und auch Förderbeziehungen sind – im Vergleich zu den anderen beiden Kultursektoren – von großer Bedeutung.</p> <p>Die befragten Einrichtungen aus dem Musikbereich verfügen im Durchschnitt über recht viele Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen, während Förderbeziehungen und Personalverflechtungen weniger stark ausgeprägt sind. Die Akteure der Darstellenden Kunst besitzen relativ viele Kooperationsbeziehungen und ebenso eine signifikante Anzahl an Markttransaktionen, Förderbeziehungen und Personalverflechtungen. Die Kunstinstitutionen weisen recht viele Kooperationsbeziehungen auf, während Personalverflechtungen schwächer ausgeprägt und Förderbeziehungen am wenigsten häufig vertreten sind. Konkurrenzsituationen</p>	<p>Kapitel 6.2</p> <p>Kapitel 6.4</p> <p>Kapitel 6.5</p> <p>Kapitel 6.8</p>

⁴³⁴ So sind beispielsweise dienstleistungsorientierte Kulturunternehmen wie Künstleragenturen, Restaurierungsateliers, Kunstverlage und Büros für Ausstellungsgestaltung auf Kulturinstitutionen als Abnehmer ihrer Leistungen angewiesen.

⁴³⁵ Dies muss jedoch nicht darin begründet sein, dass keine Konkurrenzsituationen existieren, sondern kann auch daran liegen, dass die Gesprächspartner im Rahmen des Interviews zurückhaltend mit Aussagen zu Konkurrenten waren.

⁴³⁶ Eine Ausnahme bilden hierbei die *Stuttgarter Philharmoniker* und der *Südwestrundfunk*, welche nahezu ausschließlich über Markttransaktionen verflochten sind. Diese beiden Institutionen sind zweifelsohne diejenigen mit der höchsten Marktorientierung innerhalb der Stichprobe aus dem öffentlichen Kultursektor.

<p>werden von den Interviewpartnern aller Sparten kaum thematisiert. Nichtsdestotrotz kommt die natürliche Konkurrenz zwischen privaten Kulturunternehmen, welche weitgehend als unbedenklich empfunden wird, teilweise zur Sprache. Vereinzelt werden von privaten Kulturakteuren – insbesondere aus dem Musikbetrieb – zudem die Wettbewerbsverzerrungen kritisiert, welche durch die ungleiche finanzielle Ausgangslage von im selben Bereich tätigen Kultureinrichtungen ausgelöst werden, die teils staatlich subventioniert werden und teils rein privatwirtschaftlich agieren.</p> <p>Auffällig ist außerdem, dass diejenigen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen, deren Angebot sich nicht an ein Kulturpublikum, sondern an Kulturinstitutionen richtet, über recht viele Markttransaktionen mit Kultureinrichtungen verfügen, um ihre Leistungen veräußern zu können. Zudem sind Betriebe, welche auf Input-Leistungen von Lieferanten angewiesen sind, über Markttransaktionen mit diesen verbunden. In diesem Kontext ist die Anmietung von Aufführungsräumlichkeiten für kleinteilige Organisationen der Sparten Musik und Darstellende Kunst von großer Bedeutung. Charakteristisch ist für Akteure der Darstellenden Kunst darüber hinaus, dass sie hinsichtlich Kulissen, Kostümen, Technik usw. vielfach auf die Unterstützung von größeren Theaterbetrieben angewiesen sind, weshalb entsprechende Förderbeziehungen existieren. Darüber hinaus deuten die intensiven Personalverflechtungen insbesondere in der Darstellenden Kunst, aber auch im Musikbereich auf eine personell eng verflochtene Szene hin, in welcher sich Kulturschaffende in verschiedenen Konstellationen projektbezogen jeweils neu formieren.</p>	
<p>„Auf welchen Bereich beziehen die Beziehungen sich inhaltlich?“</p> <p>Hinsichtlich dieser Frage sind keine klaren Tendenzen erkennbar, da die Beziehungen abhängig vom Typ der befragten Kultureinrichtungen (z. B. Theater, Museum, Kunstbuchverlag) sehr spezifisch sind. Dennoch konnten die inhaltlichen Bereiche der Verflechtungen für die Akteure gruppiert nach Sektor und Sparte vorgestellt werden.</p>	Kapitel 6.5
<p>„Wie hoch ist die Intensität der Beziehungen?“</p> <p>Die Intensität der einzelnen Beziehungen ist sehr unterschiedlich ausgeprägt und reicht von einem losen Austausch bis hin zu vertraglich geregelten Verflechtungen.</p>	Kapitel 6.5
<p>„Sind die Beziehungen langfristig angelegt oder von temporärer Natur?“</p> <p>Die untersuchten Beziehungen sind häufig sehr gefestigt und auf eine längerfristige Zusammenarbeit angelegt. Hierbei sind je nach Unternehmenstyp teilweise Auffälligkeiten festzustellen. So besitzen dienstleistungsorientierte Kulturunternehmen überwiegend langjährige Verbindungen zu ihren Partnern, während im künstlerisch-schöpferischen Bereich tätige Kulturakteure häufig mit wechselnden Partnern projektbezogen zusammenarbeiten.</p>	Kapitel 6.5.11
<p>„Sind die Beziehungen operativer oder strategischer Art?“</p> <p>Insgesamt ist festzustellen, dass die Beziehungen häufig operativer und weniger oft strategischer Art sind.</p>	Kapitel 6.5.11
<p>„Gibt es einen dominierenden Akteur innerhalb des Beziehungsgefüges?“</p> <p>Die Interviewpartner bezeichnen die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen fast ausnahmslos als gleichberechtigt und sind überwiegend nicht der Auffassung, dass ein Akteur das Beziehungsgefüge dominiert.</p>	Kapitel 6.5.11
<p>„Welche zentralen Einflussfaktoren prägen die Beziehungen?“</p> <p>Am häufigsten werden von den Interviewpartnern persönliche Kontakte und Personalverflechtungen als Einflussfaktor genannt. Sehr relevant sind zudem Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung zwischen den beteiligten Personen sowie die Qualität und fachliche Kompetenz der eigenen Einrichtung wie der des Partners. Ebenso werden als Einflussfaktoren die spezifischen Strukturen und Logiken der Vernetzungspartner, organisatorische Aspekte, finanzielle Rahmenbedingungen, künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten, gemeinsame Ziele und Interessen, die Entstehung einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten sowie die Machtkonstellation zwischen den Partnereinrichtungen erwähnt.</p>	Kapitel 6.6.1
<p>„Welche Relevanz haben interorganisationale Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Institutionen des öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetriebs für die beteiligten Akteure?“</p> <p>Etwa zwei Drittel der befragten Einrichtungen empfinden die Vernetzung mit anderen Kultureinrichtungen als sehr wichtig. Für rund ein Drittel der Interviewpartner spielen die Verflechtungen mit lokalen Kulturinstitutionen dagegen eine untergeordnete Rolle.</p>	Kapitel 6.6.3

<p>„Welche hauptsächlichen Ziele werden mit dem Eingehen interorganisationaler Beziehungen verfolgt? Welchen Nutzen erwarten sich die Akteure von der Vernetzung? Welche Chancen birgt die interorganisationale Zusammenarbeit?“</p>	<p>Kapitel 6.6.4</p>
<p>Auch wenn die Frage nach Zielen und Chancen der interorganisationalen Beziehungen einen jeweils spezifischen Aspekt des Beziehungsgeflechts beleuchtet, wurden diese beiden Gesichtspunkte von den Interviewpartnern überwiegend als deckungsgleich wahrgenommen. Dadurch fielen die Antworten auf beide Fragen weitgehend identisch aus, weshalb die Ziele und Chancen der Vernetzung gesammelt vorgestellt werden. Als Ziel der Vernetzung wird am häufigsten genannt, dass neue Aufträge akquiriert und neue Projekte angestoßen werden, dass zwischen den Partnereinrichtungen ein Austausch auf intellektueller Ebene und im praktischen Bereich stattfindet und dass Informationen gewonnen werden. Des Weiteren nennen die Interviewpartner die Erweiterung von Ressourcen in personeller, finanzieller und infrastruktureller Hinsicht, die Förderung des Nachwuchses, die Steigerung des Bekanntheitsgrades der eigenen Einrichtung, das Erschließen neuer Publikumsschichten, die Positionierung der eigenen Einrichtung in der Öffentlichkeit und in politischen Kreisen, die Möglichkeit, Innovatives zu wagen und eigene Defizite auszugleichen, die Stärkung der Kultur am Standort, die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort, die persönliche Bereicherung, die Gewinnung von neuen Mitarbeitern und das Erlangen von politischem Einfluss im Verbund mit anderen als Chancen der Vernetzung.</p>	
<p>„Welche Risiken birgt die interorganisationale Zusammenarbeit?“</p>	<p>Kapitel 6.6.5</p>
<p>Als größtes Risiko wird der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand empfunden, den eine vernetzte Arbeitsweise oftmals nach sich zieht. Außerdem werden der Verlust der eigenen Gestaltungsfreiheit und des eigenen Profils, das künstlerische und finanzielle Risiko und die starke Personengebundenheit von Beziehungen zu anderen Kulturinstitutionen genannt. Eine Gefahr sehen manche Interviewpartner zudem darin, dass die öffentliche Hand ihre Aktivitäten der Kulturförderung reduzieren könnte, wenn sich Kulturinstitutionen stärker miteinander vernetzen und gegenseitig unterstützen. Schließlich wird die Verflechtung mit anderen Kulturakteuren teilweise als Ablenkung von der inhaltlichen und künstlerischen Arbeit empfunden.</p>	
<p>„Durch welche(n) Akteur(e) werden die interorganisationalen Beziehungen angeregt?“</p>	<p>Kapitel 6.5.11</p>
<p>Die genannten Beziehungen wurden teils von der befragten Einrichtung selbst, teils von der jeweiligen Partnereinrichtung initiiert. In wenigen Fällen kam der Impuls von einem außenstehenden Akteur (z. B. Kulturstadtamt) oder die Verflechtung wurde beidseitig angeregt.</p>	
<p>„Welche Faktoren begünstigen bzw. behindern die Entwicklung von interorganisationalen Beziehungen?“</p>	<p>Kapitel 6.6.2</p>
<p>Als Rahmenbedingungen, welche die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen begünstigen bzw. behindern, werden persönliche Kontakte und Personalverflechtungen genannt, die Qualität und fachliche Kompetenz der eigenen Einrichtung wie der des Partners, gemeinsame bzw. gegensätzliche Ziele und Interessen, die spezifischen Strukturen und Logiken der Vernetzungspartner, ein ständiger Austausch untereinander, finanzielle Rahmenbedingungen, organisatorische Aspekte, künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten, Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung zwischen den beteiligten Personen, der zeitliche Aufwand und die räumliche Nähe.</p>	
<p>„Wie sind die Vernetzungen zwischen der Kulturwirtschaft und dem übrigen Kulturbereich strukturiert?“</p>	<p>Kapitel 6.5.4 Kapitel 6.9</p>
<p>Grundsätzlich treten öffentliche und gemeinnützige Kultureinrichtungen als Auftraggeber, Dienstleister, Kooperationspartner, Austauschpartner, Präsentationsorte, Unterstützer und Förderer, Arbeitgeber und Konkurrenten von privatwirtschaftlichen Kulturakteuren auf. Die aufgestellten Beziehungsmodelle liefern einen Überblick über die Struktur dieser Vernetzung. Spartenübergreifend betrachtet sind die befragten privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen insbesondere über Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen mit öffentlichen und gemeinnützigen Kulturinstitutionen verflochten. Von etwas geringerer Bedeutung sind Förderbeziehungen, wobei auch hier öffentliche und intermediäre Akteure als Partner fungieren. Weniger relevant sind innerhalb des Beziehungsgeflechts auch Personalverflechtungen. Dabei stammen die Vernetzungspartner vorwiegend aus dem gemeinnützigen Sektor, teilweise aber auch aus dem öffentlichen Kontext. Konkurrenzbeziehungen stellen nur einen äußerst kleinen Anteil der Beziehungen des Netzwerks dar und bestehen zu Einrichtungen aller Kultursektoren.</p>	

<p>„Verfügt jeder Teilmarkt der Kulturwirtschaft über spezifische Beziehungsverflechtungen mit dem öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieb?“</p>	
<p>Jeder Teilmarkt der Kulturwirtschaft verfügt über spezifische Verflechtungen mit öffentlichen und gemeinnützigen Kulturbetrieben. Dies wird anhand der spartenspezifischen Beziehungsmodelle deutlich, welche in dieser Arbeit entwickelt wurden. So ist für das Netzwerk der kommerziellen Musikakteure die Dominanz gemeinnütziger Vernetzungspartner charakteristisch, während die Verflechtungen mit öffentlichen Kultureinrichtungen eine untergeordnete Rolle spielen. Eine weitere Auffälligkeit ist die recht starke Ausprägung von Personalverflechtungen, welche auf eine eng vernetzte private Musikszene hindeuten. Spezifisch für das Netzwerk der kommerziellen Kunstakteure ist die hohe Bedeutung des öffentlichen Kulturbetriebs insbesondere im Rahmen von Markttransaktionen. Die befragten privatwirtschaftlichen Einrichtungen der Darstellenden Kunst sind in etwa gleichermaßen mit öffentlichen und gemeinnützigen Akteuren vernetzt. Recht relevant sind personelle Verflechtungen, was auf eine personell eng verflochtene Theater- und Tanzszene hinweist.</p>	<p>Kapitel 6.5.1 Kapitel 6.5.2 Kapitel 6.5.3</p>
<p>„Wie können die Kulturwirtschaft, der öffentliche und der gemeinnützige Kulturbetrieb von den existierenden kapillaren Beziehungen profitieren?“</p>	
<p>Grundsätzlich profitieren die Akteure von den Vernetzungen mit Kulturinstitutionen aus anderen Sektoren, indem für den Leistungserstellungsprozess notwendige Ressourcen ausgetauscht werden, auf hochspezialisierte Leistungen Externer zurückgegriffen wird und innovative Impulse aufgenommen werden, um eigene Defizite auszugleichen. Des Weiteren werden die eigenen Ressourcen durch Kooperationsprojekte und Förderbeziehungen erweitert und im Rahmen der Verflechtungen finden ein inhaltlicher Austausch mit anderen Kultureinrichtungen und eine gegenseitige Unterstützung im Marketingbereich statt. Zudem bieten intersektorale Beziehungen eine Chance für die Nachwuchsförderung, indem durch entsprechende Verflechtungen der Ausbildungsbereich mit dem Kulturmarkt verknüpft wird. Schließlich kann eine Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen dazu führen, dass der Bekanntheitsgrad der eigenen Einrichtung gesteigert wird, neue Publikumsschichten erschlossen werden und die eigene Einrichtung in der Öffentlichkeit und in politischen Kreisen besser positioniert wird.</p>	<p>Kapitel 6.6.4 Kapitel 6.9</p>
<p>„Welche Konsequenzen hätte ein Ausbau bzw. eine Einschränkung der Beziehungen?“</p>	
<p>Vielfach wurde von den Interviewpartnern erwähnt, dass der Ausbau der Beziehungen einen höheren Aufwand bedeuten würde, weshalb entweder die Strukturen der eigenen Einrichtung vergrößert oder bestehende Vernetzungen aufgegeben werden müssten. Einige Interviewpartner stellen jedoch auch fest, dass neue interorganisationale Beziehungen zu weiteren Projekten bzw. Aufträgen, zur Erweiterung des Publikums- bzw. Kundenkreises sowie zur Steigerung des Bekanntheitsgrades führen würden, neue Impulse liefern sowie der eigenen Einrichtung Zugang zu neuen Ressourcen und ein zusätzliches Profil verschaffen würden.</p> <p>Das Beenden von Partnerschaften stellt für viele der befragten Einrichtungen keine Option dar, da dies zum Verlust wichtiger Aufträge und Kooperationsprojekte und zu einem Imageschaden für die eigene Kulturinstitution führen würde. Einige Gesprächspartner stellen jedoch fest, dass das Beenden von Partnerschaften auch positiv sein kann, da auf diese Weise Raum für neue Projekte geschaffen werde.</p>	<p>Kapitel 6.6.6</p>
<p>„Wie könnte die interorganisationale Zusammenarbeit verbessert werden?“</p>	
<p>Einige der interviewten Kulturbetriebe sind der Meinung, dass ein Einwirken auf das Beziehungsgeflecht zwischen Kulturinstitutionen von außen nicht erforderlich bzw. nicht möglich ist. Viele Interviewpartner äußern jedoch Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit hinsichtlich des Erzeugens eines stärkeren Bewusstseins für die private Kulturszene und für die Themen Vernetzung, Schaffung von Freiräumen für eine interorganisationale Zusammenarbeit, Einrichtung von Kommunikationsplattformen, Anregung von Vernetzungen durch die Kulturpolitik, Veränderung von Strukturen in Kultureinrichtungen, Abgrenzung von Tätigkeitsprofilen öffentlicher und privater Kultureinrichtungen, Beseitigung von Wettbewerbsverzerrungen und gezielte finanzielle Förderung von interorganisationalen Verflechtungen.</p>	<p>Kapitel 6.7</p>

eigene Darstellung

Die Erkenntnisse hinsichtlich der Untersuchungsfragen machen deutlich, dass die These der vorliegenden Arbeit in gewisser Weise verifiziert werden konnte.

Es existieren ganz spezifische Beziehungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Organisationen des öffentlich-rechtlichen und des privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektors, die durch eine Analyse der interorganisationalen Vernetzungen zwischen privatwirtschaftlichen Mikro-/Klein-Kulturunternehmen und öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen detailliert beschrieben werden können. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass sich das interorganisationale Beziehungsgeflecht in seinen Spezifika für die einzelnen Sparten der Kulturwirtschaft und übergreifend für den gesamten kulturwirtschaftlichen Sektor abbilden lässt.

Dies gilt, da bestätigt werden konnte, dass zwischen kulturwirtschaftlichen Unternehmen der Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst und Organisationen des öffentlich-rechtlichen und des privatwirtschaftlich-gemeinnützigen Kultursektors spezifische Beziehungen bestehen. Dieses von privatwirtschaftlichen Kultureinrichtungen ausgehende Beziehungsgeflecht konnte spartenspezifisch und spartenübergreifend in entsprechenden Modellen dargestellt werden (vgl. Kapitel 6.5.1 bis 6.5.4). Jedoch erbrachte die Detailanalyse des Beziehungsgeflechts ebenso die Erkenntnis, dass die Netzwerke der befragten Institutionen jeweils sehr spezifisch ausgeprägt und äußerst unterschiedlich sind. Die Vernetzungsaktivitäten werden dabei von verschiedensten Faktoren beeinflusst, wie z. B. dem Typ der Kulturinstitution, ihrer Sparten- und Sektorenzugehörigkeit und in geringerem Maße auch von der Mitarbeiter-, Publikums-, und Finanzierungsstruktur sowie der Wertschöpfungsstufe und der Organisationskultur der jeweiligen Kultureinrichtung (vgl. Kapitel 6.3). Organisationsübergreifende Modelle besitzen somit nur eine begrenzte Aussagekraft, da diese lediglich grundlegende Tendenzen abzubilden vermögen und schwer generalisierbar sind. Dies bedeutet, dass die formulierte These nicht vollumfänglich verifiziert werden kann. Dennoch hat sie sich als Grundlage zur Bildung weitergehender Untersuchungsfragen bewährt. Zudem konnten ausgehend von der Forschungsthese und den Untersuchungsfragen detaillierte Kenntnisse über die Struktur des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb gewonnen werden, die in dieser ausführlichen Form bislang nicht existierten.

7 Perspektiven und Handlungsimpulse

Die theoretischen und empirischen Untersuchungen der bisherigen Kapitel haben am Beispiel der Vernetzungsstrukturen der Stuttgarter Kulturszene detaillierte Erkenntnisse über das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* erbracht. Dabei konnten die zentralen Zusammenhänge hinsichtlich der interorganisationalen Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen unterschiedlicher Sektoren sichtbar gemacht werden. Ebenso konnte die Relevanz der Interdependenzen für die Akteure des Kulturbetriebs verdeutlicht werden. Es muss jedoch angemerkt werden, dass die empirische Untersuchung aufgrund der notwendigen Begrenzung auf einen Untersuchungsraum (vgl. Kapitel 5.3.1) und aufgrund der breiten Streuung der Interviewpartner hinsichtlich der Sparten und der Unternehmenstypen (vgl. Kapitel 5.3.2) nur einen bestimmten Ausschnitt des Themas abbilden kann. Daher sind ihre Ergebnisse auf andere Standorte und Sparten nur begrenzt übertragbar. Diese Einschränkung wurde jedoch bewusst in Kauf genommen, da sich die Vorgehensweise für eine Vermessung und Erkundung des Untersuchungsfeldes eignet. Die vielfältigen Ergebnisse, die im Rahmen dieser Studie gewonnen werden konnten, zeigen, dass sich die explorative Methode für den Untersuchungsgegenstand als angemessen erwiesen hat.

Neben der Aufstellung spartenübergreifender und spartenspezifischer Beziehungsmodelle (vgl. Kapitel 6.5) ist es zudem Ziel dieser Arbeit, Perspektiven für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen privatwirtschaftlichen, öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen aufzuzeigen sowie praxisrelevante kulturpolitische Implikationen aus ihnen abzuleiten und Ansatzpunkte für ein kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* darzulegen. Im Folgenden werden daher zunächst Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren erläutert (Kapitel 7.1). Anschließend wird beschrieben, welche kulturpolitischen Maßnahmen zur Optimierung dieser Rahmenbedingungen beitragen können (Kapitel 7.2).

7.1 Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren

Bevor Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren entwickelt werden, muss zunächst die Frage gestellt werden, ob die entsprechenden Vernetzungen für die Akteure überhaupt eine Bedeutung besitzen. Die empirische Untersuchung ergab, dass etwa zwei Drittel der befragten Einrichtungen die Vernetzung mit anderen Kulturinstitutionen als sehr relevant empfinden. Daher kann die Vermutung aufgestellt werden, dass interorganisationale Beziehungen zu anderen Kultureinrichtungen für Kulturakteure grundsätzlich eine wichtige Rolle spielen. Zudem konnte die Analyse des Netzwerks zahlreiche Verbindungen zwischen Institutionen der verschiedenen Kultursektoren aufzeigen, welche in ähnlicher Form vermutlich auch an anderen Untersuchungsorten in Deutschland festzustellen wären.⁴³⁷ Hieran anschließend stellt sich die Frage, ob eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren notwendig ist oder ob die Vernetzungsaktivitäten bereits sehr gut verlaufen und nicht weiter optimiert werden müssen. Im Rahmen der empirischen Studie haben sehr viele der Interviewpartner Verbesserungsvorschläge geäußert und Faktoren identifiziert, welche sich negativ auf die Verflechtungen zwischen Kulturinstitutionen auswirken. Nur wenige der Befragten waren der

⁴³⁷ Diese Annahme wird u. a. durch die Ergebnisse des Forschungsgutachtens „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012) bestätigt.

Meinung, dass kein Optimierungsbedarf besteht. Auch hier kann davon ausgegangen werden, dass die Antworten von Kulturakteuren an anderen Untersuchungsorten denjenigen der vorliegenden Untersuchung ähneln würden. Die in der empirischen Studie somit konstatierte Bedeutung interorganisationaler Beziehungen und der Bedarf nach einer Optimierung der Vernetzung zwischen Kulturinstitutionen rechtfertigen es, im Folgenden Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren zu entwickeln. Die Darstellung besitzt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist vielmehr als Sammlung verschiedener Handlungsvorschläge zu verstehen. Die Ansätze beziehen sich dabei sowohl auf organisationsinterne Aspekte als auch auf äußere Rahmenbedingungen.

7.1.1 Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern

Um die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren weiter zu stärken, müssen Kultureinrichtungen einen besseren Zugang zu potentiellen Partnern besitzen, um mit diesen entsprechende Beziehungen eingehen zu können. Für Kulturinstitutionen ist es daher relevant, ein großes Kontaktnetzwerk zu besitzen und dieses ständig auszubauen. Eigens geschaffene Anlässe wie Netzwerktreffen können Gelegenheit bieten, auf zukünftige Partnereinrichtungen zu treffen und damit Netzwerke zu erweitern. Es scheint hierbei von Bedeutung zu sein, dass eine große Bandbreite an Einrichtungen an diesen Kommunikationsplattformen teilnimmt, um neue Akteurskonstellationen zu testen und die Wahrscheinlichkeit der Anbahnung einer Vernetzung zu erhöhen, denn die empirische Studie hat ergeben, dass zahlreiche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit es zur Entstehung von Verflechtungen kommen kann (z. B. künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten, kompatible Profile und gemeinsame Ziele).⁴³⁸ Zudem spielen persönliche Begegnungen zwischen Kulturschaffenden im Rahmen derartiger Foren eine wichtige Rolle, da sich Beziehungen zwischen Kulturinstitutionen häufig auf persönliche Kontakte stützen.⁴³⁹ Durch die Organisation von Netzwerktreffen können somit Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Kulturakteuren den Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen zu erleichtern. Außerdem sind Kultureinrichtungen selbst gefordert, proaktiv ihr Netzwerk zu pflegen und zu erweitern.

7.1.2 Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern

Der Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen wie Räumlichkeiten, Kostümen, Instrumenten und Technik ist für den Leistungserstellungsprozess im Kulturbereich – insbesondere in der Darstellenden Kunst und im Musikbereich – von entscheidender Bedeutung. Öffentliche Kultureinrichtungen besitzen diese notwendigen Ressourcen häufig selbst. So verfügen beispielsweise öffentliche Theater in aller Regel über einen eigenen Kostümfundus, eine entsprechende bühnentechnische Ausstattung, über Probe- und Aufführungsräume usw. Im privatwirtschaftlichen und im intermediären Kulturbereich stellt sich die Situation häufig anders dar. Zwar können große kommerzielle Theaterbetriebe wie Musicaltheater eine üppige Ausstattung vorweisen, beim Großteil der privat getragenen Einrichtungen handelt es sich jedoch um kleinteilig strukturierte Organisationen, welche hinsichtlich Kostümen, Requisiten, Technik und Räumlichkeiten auf die Unterstützung durch andere Kulturinstitutionen angewiesen sind.⁴⁴⁰ Daher sind entsprechende Förderbeziehungen für diese Akteursgruppe von großer Bedeutung.

⁴³⁸ Siehe hierzu die genannten Rahmenbedingungen für die Entwicklung interorganisationaler Beziehungen in Kapitel 6.6.2.

⁴³⁹ Siehe hierzu Kapitel 6.6.1. und 6.6.2.

⁴⁴⁰ Siehe hierzu Kapitel 6.9.6.

7.1.3 Finanzielle Rahmenbedingungen optimieren

Verbesserte finanzielle Rahmenbedingungen können sich positiv auf die Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen auswirken. Besitzen öffentliche Kulturinstitutionen beispielsweise ein angemessenes Budget für die Beauftragung privater Kulturakteure und sind somit im Stande, adäquate Honorare zu bezahlen, so kann in gewisser Weise ein Beitrag dazu geleistet werden, dass die Auftragslage von privaten Kulturunternehmen, die insbesondere für den öffentlichen Sektor arbeiten (z. B. Restauratoren und Büros für Ausstellungsgestaltung), verbessert wird.⁴⁴¹ Zudem kann eine angebrachte Entlohnung dazu führen, dass bei den Mitarbeitern des beauftragten Kulturunternehmens eine höhere Zufriedenheit und eine größere Motivation entstehen, was die Zusammenarbeit wesentlich verbessert (vgl. Kapitel 6.6.1). Ebenso sind finanzielle Rahmenbedingungen entscheidend dafür, ob Kooperationsprojekte zwischen öffentlichen, gemeinnützigen und privaten Kulturakteuren überhaupt entstehen können. So benötigen beispielsweise freie Theaterensembles im Rahmen von Koproduktionsprojekten mit öffentlichen und gemeinnützigen Theaterbetrieben über eine Sachförderung hinaus finanzielle Produktionskostenzuschüsse, um ihre Kosten decken zu können.⁴⁴² Des Weiteren steigt durch die Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen grundsätzlich der Koordinierungsbedarf und somit der Zeitaufwand, was wiederum zu einem höheren finanziellen Aufwand führt.⁴⁴³ Soll die Vernetzung zwischen Kulturinstitutionen ausgebaut werden, so müssen die beteiligten Kulturakteure also über finanzielle Mittel verfügen, um eine Zusammenarbeit realisieren zu können.

7.1.4 Organisatorische Hürden abbauen

Bisweilen erschweren organisatorische Hürden das vernetzte Arbeiten zwischen Kulturinstitutionen. So wurde im Rahmen der Studie von einigen Interviewpartnern erwähnt, dass unklare Vertragssituationen zu Spannungen führen können.⁴⁴⁴ Daher lässt sich die grundsätzliche Empfehlung aussprechen, bereits im Vorfeld der Zusammenarbeit die wichtigen Eckpunkte zu klären und schriftlich festzuhalten. Diese Vorgehensweise entspricht jedoch nicht dem im Kulturbetrieb weit verbreiteten Arbeitsstil, nach dem Absprachen häufig mündlich getroffen werden und auf persönliche Kontakte anstatt auf schriftliche Verträge gebaut wird.⁴⁴⁵ Solche informell organisierten Marktbeziehungen und Kooperationen können erfolgreich verlaufen, dies ist jedoch nicht garantiert. Ebenso kann die Zusammenarbeit unter den fehlenden Regelungen leiden.⁴⁴⁶ Aufgrund dessen ist es für Kulturunternehmen – insbesondere für Mikro- und Kleinstunternehmen, für die bereits geringe Geldbeträge existenzentscheidend sind – von großer Bedeutung, finanzielle Rahmenbedingungen frühzeitig festzulegen. Hierbei sind größere Institutionen, welche meist unter einem etwas geringeren finanziellen Druck stehen, dazu angehalten, auf die spezifischen Bedürfnisse kleinerer Partner Rücksicht zu nehmen. Weitere organisatorische Hürden sind fehlende Ansprechpartner in öffentlichen Einrichtungen zur organisatorischen Betreuung externer Dienstleister. Insbesondere in kleineren Kulturinstitutionen können die begrenzten personellen Ressourcen dazu führen, dass

⁴⁴¹ Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass öffentliche Kulturinstitutionen die in bestimmten Feldern des privaten Kulturbetriebs besorgniserregende Entwicklung hin zu äußerst niedrigen Honoraren, welche auf den massiven Preiskampf zwischen der Vielzahl von Anbietern zurückzuführen ist (vgl. Mundelius 2009a: 17), nicht unterstützen sollten.

⁴⁴² Siehe hierzu die Abschnitte zum Thema der finanziellen Rahmenbedingungen in Kapitel 6.6.1. und 6.6.2.

⁴⁴³ Siehe hierzu die von den Interviewpartnern genannten Risiken der Vernetzung in Kapitel 6.6.5.

⁴⁴⁴ Siehe hierzu den Abschnitt zum Thema der organisatorischen Rahmenbedingungen in Kapitel 6.6.1.

⁴⁴⁵ Aus diesem Grund spielt das gegenseitige Vertrauen für die Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren eine wesentliche Rolle, wie die empirische Untersuchung gezeigt hat. So gibt beispielsweise der Inhaber und Geschäftsführer des Tonstudios *Tritonus Musikproduktion* an, dass das Unternehmen häufig keine schriftlichen Verträge abschließt, sondern sich auf mündliche Vereinbarungen verlasse.

⁴⁴⁶ So war die vertragliche Situation zwischen einem Orchester und der Musikagentur für Komposition und Konzeption im Rahmen eines Konzertprojekts bis zum Ende nicht vollständig geklärt, was der Interviewpartner als sehr belastend empfunden hat (vgl. Kapitel 6.6.1).

Kontaktpersonen für private Auftragnehmer wie Restauratoren, Ausstellungsgestalter und Kunstbuchverlage nur schwer erreichbar sind.⁴⁴⁷ Ebenso kann sich das Fehlen eines einheitlichen Ansprechpartners bei Anfragen von externen Kulturakteuren (z. B. hinsichtlich der Entleihung von Kostümen) in großen Häusern mit unübersichtlichen Strukturen als nachteilig erweisen und den Zugang zu entsprechenden Ressourcen für private Kulturakteure erschweren.⁴⁴⁸ Diese Hindernisse für die Belange privater Kulturschaffender könnten durch die Ernennung von Ansprechpartnern in öffentlichen Kulturinstitutionen beseitigt werden. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass hierdurch ein höherer Personalbedarf entstehen könnte, der durch zusätzliche finanzielle Mittel gedeckt werden müsste.

7.1.5 Strukturelle Hürden abbauen

Bestimmte strukturelle Hürden wirken sich hemmend auf die Vernetzung zwischen Kulturinstitutionen aus. So sind kosten- und personalintensive Institutionen wie Theater, Orchester, Museen oder Kunst- und Musikhochschulen in der Regel hierarchischer organisiert und weniger flexibel als kleinere privatwirtschaftliche oder gemeinnützige Kulturorganisationen.⁴⁴⁹ Hinzu kommen die unterschiedlichen Zielsetzungen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kulturinstitutionen. So stehen wirtschaftliche Ziele für privatwirtschaftliche Kulturunternehmen im Vordergrund, während der öffentliche Kultursektor vornehmlich auf die Erfüllung inhaltlicher Ziele hinwirkt (vgl. Kapitel 2.1.6). Außerdem erschweren langfristige Planungshorizonte bestimmter Kultureinrichtungen wie öffentlicher Orchester die Zusammenarbeit mit Einrichtungen, die kurzfristiger planen müssen (z. B. Musikfestivals und Künstleragenturen). Auch komplexe Betriebsstrukturen stellen in öffentlichen Theater- und Opernbetrieben eine Herausforderung für die Durchführung von Projekten mit freien Musik- und Theaterensembles dar. Hinzu kommt, dass öffentliche Institutionen oftmals keinen großen Bedarf an Kooperationsprojekten haben, da mit den hauseigenen Ensembles genügend Eigenproduktionen zustande kommen. Des Weiteren scheitert eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Kulturbetrieben und privaten Kulturanbietern bisweilen daran, dass in den öffentlichen Häusern keine passenden Räume zur Verfügung stehen, da diese entweder für den eigenen Betrieb benötigt werden oder nicht die passende Größe, technische Ausstattung usw. besitzen. So eignen sich Räumlichkeiten in Museen aufgrund schlechter Akustik und fehlender Bühnenstrukturen häufig nicht für Musikvorstellungen. Bei Veranstaltungen im Ausstellungsbereich von Museen kommt hinzu, dass die Ausstellungsobjekte geschützt und hohe sicherheitstechnische Standards gewahrt werden müssen. Eine Förderung privater Kulturakteure durch öffentliche Institutionen mit materiellen Ressourcen wie Kostümen, Instrumenten und Technik wird bisweilen dadurch erschwert, dass die öffentlichen Kulturbetriebe nur begrenzte Ressourcen in diesem Bereich besitzen und/oder diese selbst benötigen. Zudem betrachten öffentliche Institutionen die Unterstützung der privaten Kulturszene oftmals nicht als ihre Aufgabe. Schließlich bietet sich die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Kulturunternehmen aufgrund verschiedener Geschäftsmodelle in manchen Fällen nicht an.⁴⁵⁰ Die meisten der geschilderten Hürden können nur schwer abgebaut werden, da sie sich auf prozess- und organisationsimmanente Phänomene beziehen. So können beispielsweise der mehrjährige Planungsvorlauf von großen Orchestern und die Komplexität der Betriebsstrukturen in öffentlichen

⁴⁴⁷ So stellt beispielsweise die Restauratorin fest, dass in kleinen Museen die Ansprechpartner für den privaten Auftragnehmer aufgrund von Teilzeitarbeitsmodellen nur schwer erreichbar sind (vgl. Kapitel 6.6.1).

⁴⁴⁸ Dementsprechend betrachten die Interviewpartner der *TheaterAkademie Stuttgart* die großen Dimensionen öffentlicher Theater als hinderlich beim Verleih von Kostümen an freie Ensembles und Privattheater (vgl. Kapitel 6.6.1).

⁴⁴⁹ Bestimmte Interviewpartner sprechen in diesem Zusammenhang die Unterschiede zwischen öffentlichen Orchestern und privaten Konzertveranstaltern sowie zwischen Kunstakademien und privaten Kunstgalerien an (vgl. Kapitel 6.6.1).

⁴⁵⁰ So existieren beispielsweise nur wenige Schnittstellen zwischen öffentlichen Kunstmuseen und Auktionshäusern.

Theater- und Opernbetrieben nur schwer reduziert werden und auch konservatorische Standards für Originalobjekte in Museen müssen zweifelsohne gewahrt werden. Ebenso sind die unterschiedlichen Zielsetzungen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Kulturakteuren gegeben. Nichtsdestotrotz lassen sich bestimmte strukturelle Hindernisse mindern, indem die Flexibilität öffentlicher Kultureinrichtungen erhöht wird und somit größere Freiräume für die Zusammenarbeit mit privat getragenen Kulturorganisationen eröffnet werden. Des Weiteren könnte es als Aufgabe von öffentlichen Kulturinstitutionen definiert werden, mit Kulturakteuren aus den anderen Sektoren projektbezogen zusammenzuarbeiten, und die infrastrukturellen Voraussetzungen hierfür könnten optimiert werden.

7.1.6 Kenntnisse über die spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtungen verbessern

Wie im Vorherigen beschrieben wurde, können strukturelle Unterschiede zwischen Kulturinstitutionen meist nur schwer beseitigt werden. Kenntnisse über die spezifischen Strukturen und Logiken von Partnereinrichtungen können jedoch dabei helfen, die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren zu verbessern. Besitzen die beteiligten Personen ein detailliertes Wissen über die Unterschiede hinsichtlich der Produktionsprozesse, der Finanzierungsgrundlagen und der Denkweisen in den verschiedenen Kultursektoren, so entsteht ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse des jeweiligen Partners und Schwierigkeiten können leichter gemeinsam überwunden werden. Von Bedeutung ist es hierbei u. a., die grundlegenden Unterschiede hinsichtlich der Handlungslogik von öffentlich und privat getragenen Kulturbetrieben zu berücksichtigen, welche insbesondere darauf zurückzuführen sind, dass private Kulturakteure unter einem unmittelbareren ökonomischen Zwang stehen als öffentliche Einrichtungen. Aufgrund dieses ökonomischen Zwangs sind freie Theaterensembles bei Koproduktionen mit Theaterbetrieben darauf angewiesen, dass die Theater ihnen neben einer Sachförderung auch einen monetären Produktionskostenzuschuss gewähren (vgl. Kapitel 7.1.3). Da Privattheater mit dieser Problematik besser vertraut seien als öffentliche Theater, würden Koproduktionsprojekte mit ersteren in der Regel besser verlaufen, stellt die Interviewpartnerin des Tournetheaters im Rahmen der durchgeführten Studie fest.⁴⁵¹ Kenntnisse der Strukturen und Logiken der Partnereinrichtungen sind somit essentiell, um Rücksicht auf die spezifischen Bedürfnisse der beteiligten Einrichtungen nehmen zu können. Kulturinstitutionen sind hierbei selbst gefordert, sich ein Wissen über die Funktionsweise anderer Einrichtungen anzueignen. Ergänzend können Akteure der Kulturpolitik und der Kulturverwaltung eine entsprechende Informationsarbeit leisten.

7.1.7 Freiräume für vernetztes Arbeiten schaffen

Wie bereits erwähnt wurde, stellt der zeitliche Aufwand von Vernetzungsaktivitäten eine große Hürde für die interorganisationale Zusammenarbeit dar. So sind die Anbahnung von Beziehungen zu anderen Kultureinrichtungen sowie die Durchführung entsprechender Projekte aufgrund des hohen Koordinationsbedarfs meist recht zeitintensiv, was bisweilen die Entwicklung von Vernetzungen verhindert.⁴⁵² Insbesondere Kulturinstitutionen, deren Existenz nicht unmittelbar von Verflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen abhängt, weisen aufgrund dieses Umstands Interaktionen mit

⁴⁵¹ Auch die Offenheit des *Württembergischen Kunstvereins* gegenüber der freien Kunstszenen wird mit dessen Kenntnissen über die Handlungsweisen und Rahmenbedingungen dieser Szene begründet. Ebenso kann die starke Vernetzung der *Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart* mit Akteuren des Stuttgarter Kunstmarkts darauf zurückgeführt werden, dass die Rektorin der Hochschule aufgrund ihrer früheren beruflichen Tätigkeit mit den Logiken des Kunstmarkts vertraut ist. Siehe zu dieser Thematik auch Kapitel 6.6.1.

⁴⁵² Siehe hierzu Kapitel 6.6.5.

externen Akteuren bisweilen eine untergeordnete Priorität zu. Dem kann entgegengewirkt werden, indem innerhalb der Kultureinrichtungen mehr Freiräume für vernetztes Arbeiten geschaffen werden. Dies muss einerseits durch Eigeninitiative der Kulturinstitutionen geschehen, andererseits können durch kulturpolitische Maßnahmen in öffentlichen und privaten staatlich geförderten Kulturorganisationen auch Räume für die interorganisationale Zusammenarbeit offengehalten werden.

7.1.8 Interesse für vernetztes Arbeiten wecken

Die intersektorale Zusammenarbeit zwischen Institutionen mit unterschiedlichen Strukturen und Handlungslogiken bedeutet zunächst meist einen größeren Aufwand und erfordert häufig mehr Energie, als sich mit ähnlich strukturierten Partnern aus dem eigenen Sektor zu vernetzen. Aus einer derartigen Verflechtung können jedoch interessante Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellationen, Kooperationsprojekte sowie Austausch- und Förderbeziehungen erwachsen, welche Impulse für die eigene Kultureinrichtung liefern. Es gilt daher, Kultureinrichtungen für ein vernetztes Arbeiten zu interessieren, um das Potential der intersektoralen Verknüpfungen besser nutzbar zu machen. Dabei ist es von Bedeutung, eine Atmosphäre der Offenheit zwischen den Institutionen zu schaffen und Kultureinrichtungen darin zu bestärken, Neues zu wagen und Impulse von außen aufzunehmen. Voraussetzung dafür ist ein innovationsfreundliches Klima innerhalb der Kulturorganisationen, welches durch interne Initiativen angeregt werden muss. Zudem kann die Kulturpolitik das Interesse für interorganisationale Vernetzungen anregen, indem Gelegenheiten des Austauschs zwischen Kulturinstitutionen geschaffen werden.

7.1.9 Vernetzung als strategische Aufgabe positionieren

Die durchgeführte Studie ergab, dass die von den Interviewpartnern beschriebenen Vernetzungen überwiegend im Rahmen der operativen Tätigkeit und seltener aus langfristigen strategischen Überlegungen heraus eingegangen werden.⁴⁵³ Es ist jedoch zu vermuten, dass die Auswahl der Partner gezielter erfolgen könnte, wenn die Vernetzung mit anderen Kulturinstitutionen als strategische Aufgabe in Kultureinrichtungen positioniert werden würde. Auf diese Weise könnten Kulturinstitutionen ein strategisches Beziehungsnetzwerk aufbauen und die Risiken der Vernetzung minimieren. So muss bei der Anbahnung von Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen beispielsweise darauf geachtet werden, dass die Zusammenarbeit mit der Partnereinrichtung nicht zu einem Verlust der eigenen Gestaltungsfreiheit und des eigenen Profils führt und dass das finanzielle und künstlerische Risiko möglichst gering bleibt. Darüber hinaus sollten beide Institutionen von den Stärken des jeweils anderen Partners und von der Zusammenarbeit allgemein profitieren.⁴⁵⁴ Die Entwicklung weg von rein operativ initiierten Beziehungen und hin zu bewussten Vernetzungsstrategien muss von den Kulturinstitutionen selbst vorangetrieben werden. Die Kulturpolitik kann hierzu allgemeine Impulse liefern sowie öffentliche Institutionen dazu anhalten, die Vernetzung mit anderen Kultureinrichtungen als strategische Aufgabe zu definieren.

7.1.10 Nachhaltigkeit von gelungenen Vernetzungen fördern

Wie die empirische Untersuchung ergab, zeichnen sich die Netzwerke zwischen den befragten Kultureinrichtungen durch eine hohe Stabilität aus. Viele der genannten Beziehungen existieren bereits seit einigen Jahren, die Zusammenarbeit erfolgt regelmäßig und eine Fortführung ist

⁴⁵³ Siehe hierzu Kapitel 6.5.11.

⁴⁵⁴ Siehe hierzu Kapitel 6.6.1 und 6.6.5.

größtenteils erwünscht.⁴⁵⁵ Es ist zu vermuten, dass langfristige interorganisationale Beziehungen nicht nur die Stuttgarter Kulturszene prägen, sondern im deutschen Kulturbetrieb allgemein häufig existieren. Insofern es sich um gelungene Vernetzungen handelt, ist die Nachhaltigkeit dieser Beziehungen zu begrüßen. Hemmend wirkt auf die Nachhaltigkeit von Verflechtungen jedoch u. a., dass die Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen oftmals stark an Personen und deren persönliches Kontaktnetzwerk gebunden ist. Dies führt dazu, dass im Falle eines Personalwechsels ein Fortführen der Vernetzung schwierig ist.⁴⁵⁶ Dem können Kulturinstitutionen entgegenwirken, indem sie mehrere Mitarbeiter in die interorganisationalen Vernetzungsaktivitäten einbeziehen, so dass eine Kontinuität der Verbindung gewährleistet werden kann. Zudem kann die Kulturpolitik dazu beitragen, dass sich erfolgreiche Kooperationsprojekte zwischen Kulturorganisationen über einen längeren Zeitraum hinweg erstrecken, indem staatliche Förderprogramme langfristiger angelegt werden. Es muss jedoch an dieser Stelle betont werden, dass sich die Weiterführung von Beziehungen nicht in jedem Fall positiv auf das Beziehungsgeflecht auswirken muss. In bestimmten Fällen kann es für Kultureinrichtungen vorteilhafter sein, bestimmte Vernetzungen aufzugeben, um neue Verbindungen eingehen zu können, welche interessantere Perspektiven eröffnen.⁴⁵⁷

7.1.11 Personalverflechtungen ausbauen

Über die Beschäftigung derselben Mitarbeiter können Kulturinstitutionen indirekt miteinander verflochten sein. Eine weitere Möglichkeit der personellen Vernetzung ist die ehrenamtliche Tätigkeit der eigenen Mitarbeiter für andere Einrichtungen bzw. das ehrenamtliche Engagement von Mitarbeitern anderer Häuser in der eigenen Institution. Derartige Verflechtungen müssen nicht zwingend zu weiteren Verbindungen zwischen den Einrichtungen führen und sind umgekehrt nicht Voraussetzung dafür, dass es zu einer Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen kommt. Dennoch spielen Personalverflechtungen bei der Anbahnung von Beziehungen bisweilen eine Rolle und können neben persönlichen Kontakten ein bedeutender Faktor sein.⁴⁵⁸ Daher kann der Ausbau der Personalverflechtungen die Kontaktmöglichkeiten zu potentiellen Vernetzungspartnern steigern. Jedoch hängt die Entwicklung von Personalverflechtungen im Wesentlichen von den Interessen des jeweiligen Mitarbeiters ab, der sich dafür oder dagegen entscheidet, beruflich oder ehrenamtlich für eine weitere Kultureinrichtung tätig zu sein. Kulturinstitutionen können jedoch die Rahmenbedingungen für Personalverflechtungen optimieren, indem sie mehrspurige Beschäftigungsformen durch Teilzeitarbeitsmodelle ermöglichen und im Bereich des ehrenamtlichen Engagements interessante Angebote unterbreiten.

7.1.12 Wettbewerbsverzerrungen beseitigen

Durch die Finanzierung von Kulturinstitutionen in öffentlicher Trägerschaft und die Unterstützung bestimmter privatrechtlich-gemeinnütziger Kultureinrichtungen mittels staatlicher Subventionen fördert die Kulturpolitik die kulturelle Infrastruktur. Gleichzeitig führen diese monetären Zuwendungen jedoch bisweilen zu einem Nachteil für die finanziell nicht unterstützten Kulturakteure aus dem privatwirtschaftlichen und dem intermediären Kultursektor, denn geförderte und nichtgeförderte Akteure treten auf dem kulturellen Markt als ungleiche Konkurrenten mit unterschiedlichen finanziellen Voraussetzungen auf. So können geförderte Kulturbetriebe ihre Produkte und Dienstleistungen trotz ähnlicher Herstellungskosten zu niedrigeren Preisen veräußern

⁴⁵⁵ Siehe hierzu Kapitel 6.5.11.

⁴⁵⁶ Siehe hierzu Kapitel 6.6.5.

⁴⁵⁷ Siehe hierzu Kapitel 6.6.6.

⁴⁵⁸ Siehe hierzu Kapitel 6.6.1 und 6.6.2.

als nicht geförderte Einrichtungen, die ihre Kosten durch die erzielten Einnahmen decken müssen. Somit entstehen unnatürliche Wettbewerbsverzerrungen, wenn staatlich subventionierte und rein privatwirtschaftlich agierende Kulturakteure in denselben Geschäftsfeldern aktiv sind. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn öffentliche und gemeinnützige staatlich bezuschusste Veranstalter Eintrittskarten unterhalb marktüblicher Preise anbieten. Ebenso stellt der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine Konkurrenz für privatwirtschaftliche Tonstudios und Musiklabels dar, indem er bisweilen Tonaufnahmen unter Marktpreisen anfertigt und eigene Labels besitzt.⁴⁵⁹ Es könnten noch weitere Beispiele für diese unnatürliche Wettbewerbssituation aufgeführt werden, darauf soll jedoch an dieser Stelle verzichtet werden. Bei Wettbewerbsverzerrungen handelt es sich um ein Phänomen, gegen das sich die geschädigten Kultureinrichtungen nicht selbst wehren können, denn anders als bei natürlichen Konkurrenzsituationen haben die rivalisierenden Einrichtungen im Kontext eines verzerrten Wettbewerbs nicht dieselbe Ausgangslage. Es wird somit deutlich, dass sich das finanzielle Engagement des Staates auf die nicht subventionierte Kulturszene negativ auswirken kann, wenn es unnatürliche Konkurrenzen provoziert. Diese Schieflage innerhalb des *Beziehungsgeflechts* muss beseitigt werden, indem die Entstehung eines ungleichen Wettbewerbs unterbunden wird. Hier ist die Kulturpolitik gefordert, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.

7.2 Ansatzpunkte für kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*

Im Vorigen wurden Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren entwickelt. Diese Vorschläge können teilweise nur durch das eigene Handeln der Kulturinstitutionen umgesetzt werden, teilweise ist es jedoch auch möglich, kulturpolitisch auf die Zusammenhänge einzuwirken. Daher entwickelt dieses Kapitel entsprechende Ansatzpunkte für ein kulturpolitisches Agieren im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*. Es muss hierbei jedoch berücksichtigt werden, dass der Einfluss Externer – und somit auch der Kulturpolitik – auf das Netzwerk zwischen Kultureinrichtungen beschränkt ist. So entwickeln sich Beziehungen zwischen Kulturakteuren häufig nach und nach und können nicht programmatisch vorgegeben werden. Zudem hängt das Zusammenwirken von Kulturorganisationen stark von den beteiligten Personen, den finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, den Profilen und Interessen der Kulturinstitutionen usw. ab.⁴⁶⁰ Nichtsdestotrotz kann die Kulturpolitik bestimmte Rahmenbedingungen derartig gestalten, dass das Beziehungsgeflecht innerhalb des Kulturbetriebs gestärkt wird. Dabei müssen bestimmte Prinzipien gewahrt bleiben, welche im Folgenden dargestellt werden, bevor in Kapitel 7.2.2 konkrete kulturpolitische Maßnahmen erläutert werden.

7.2.1 Prinzipien kulturpolitischen Handelns im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*

Kulturpolitische Maßnahmen zur Stärkung des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb sollten grundsätzlich auf bestimmten Prinzipien fußen. So ist es zunächst relevant, dass kulturpolitisches Handeln auf die Entwicklungsbedingungen in allen drei Kultursektoren abzielt. Des Weiteren müssen die vielfältigen Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs anerkannt werden. Zudem ist es erforderlich, dass kulturpolitische Akteure über Kenntnisse hinsichtlich der Beziehungen zwischen Kultureinrichtungen verfügen und die spezifischen Vernetzungsbedürfnisse von Kultureinrichtungen berücksichtigen. Schließlich sollte im Kontext des kulturpolitischen Einwirkens auf

⁴⁵⁹ Siehe hierzu Kapitel 6.8.5 und 6.9.8.

⁴⁶⁰ Siehe hierzu Kapitel 6.6.1 und 6.6.2.

das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb die indirekte Einflussnahme das vorrangige Handlungsprinzip darstellen. Diese Grundsätze werden im Folgenden genauer erläutert.

7.2.1.1 Ausrichtung der Kulturpolitik auf die Entwicklungsbedingungen aller drei Kultursektoren

Seit Jahrzehnten befasst sich die Kulturpolitik in Deutschland vorrangig mit dem öffentlich getragenen und teilweise auch mit dem gemeinnützigen Kulturbetrieb. Privatwirtschaftliche Kulturakteure werden in kulturpolitischen Konzepten dagegen bislang kaum berücksichtigt. Auch wenn einzelne kulturpolitische Aktivitäten dieses Handlungsmuster in den letzten Jahren etwas aufgeweicht haben,⁴⁶¹ dominiert es die kulturpolitische Praxis größtenteils auch weiterhin. Dieses Paradigma beschreibt Mundelius wie folgt:

„Bei traditioneller Kulturpolitik auf regionaler Ebene [stehen] in vielen Fällen die vom öffentlichen Sektor getragenen Kultureinrichtungen sowie deren Leistungen und Kulturprogramme im Mittelpunkt. Sie setzt vorrangig auf Qualität und grenzt sich arbeitsteilig von der kommerziellen Kultur ab, deren Aufgabe seitens tradierter Kulturpolitik vor allem darin gesehen wird, auf kommerzielle Weise den Mainstream zu bedienen. Kulturelle Grundversorgung wird von ihr als rein öffentliche Aufgabe verstanden und es wird betont, dass öffentliche Kulturförderung darauf abzielt, Kultur zu fördern, die es schwer hat.“ (s. Mundelius 2009a: 20)

Dieses Denkmuster wird jedoch den Realitäten innerhalb des Kulturbetriebs, welcher durch zahlreiche sektorenübergreifende Vernetzungen zwischen Kultureinrichtungen charakterisiert ist, nicht gerecht, wie die vorliegende Studie gezeigt hat. Daher ist die Ausrichtung der Kulturpolitik auf die Entwicklungsbedingungen aller drei Sektoren eine grundsätzliche Voraussetzung für das kulturpolitische Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*. Die Forderung an die Kulturpolitik, die kulturelle Produktion in allen Kultursektoren zu betrachten und in strategische Entscheidungen einzubeziehen, wurde in den letzten Jahren bereits mehrfach formuliert, u. a. von dem Forschungsgutachten für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ und dem Forschungsgutachten der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340 und Söndermann u. a. 2009: 13). Auch das im Jahr 2012 erschienene Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ befürwortet eine Öffnung der Kulturpolitik für kulturelle Felder jenseits des öffentlichen Kulturbetriebs.

„Kulturpolitik und ebenso Kulturwirtschaftspolitik ist (...) multipolar anzulegen, d. h. unter breiterer Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher Gruppen bzw. Initiativen sowie der Märkte der Kultur- und Kreativwirtschaft. Im Vordergrund steht dabei nicht mehr nur die Verteilung von Subventionen, sondern vor allem die Beeinflussung von Relationen, also den Beziehungen zwischen den Anbietern und Initiativen in den jeweiligen Kultursektoren.“ (s. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 155)

Die Berücksichtigung des privatwirtschaftlichen Kultursektors und bisher vernachlässigter Bereiche des intermediären Kulturbetriebs bedeutet zudem, private Kulturakteure stärker in kulturpolitische Prozesse einzubeziehen und ein Bewusstsein für Kunstformen jenseits der *Hochkultur* zu entwickeln.

7.2.1.2 Anerkennen der Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs

Die vorliegende Studie hat dargelegt, dass die Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs in den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst stark ausgeprägt und äußerst vielfältig sind. Ebenso haben weitere Untersuchungen in den vergangenen Jahren

⁴⁶¹ Ausdruck dessen ist u. a. die Entstehung von Studien wie dem Forschungsgutachten für die Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ aus dem Jahr 2007 (ICG culturplan/STADTart 2007), dem Forschungsgutachten im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ aus dem Jahr 2009 (Söndermann u. a. 2009) und dem Forschungsgutachten „Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale“ aus dem Jahr 2012 (STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012).

entsprechende Interdependenzen zwischen Akteuren der Kulturwirtschaft und Einrichtungen des öffentlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturbetriebs punktuell bereits festgestellt.⁴⁶² Dies verdeutlicht, dass das Modell des intersektoralen Beziehungsgeflechts in der Kulturbetriebsforschung auf zunehmende Akzeptanz stößt. Relevant ist nun, dass dieses auch Eingang in die kulturpolitische Praxis findet. So sollte die Kulturpolitik die vielfachen Vernetzungen zwischen den Kultursektoren anerkennen und ihre Konzepte nicht auf ein starres Drei-Sektoren-Schema mit genau abgegrenzten sektoralen Aufgabenbereichen bauen, sondern auf ein flexibleres Modell mit durchlässigen Grenzen, welches die Realitäten des Kulturbetriebs insbesondere in den Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst besser abzubilden vermag (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 142 f.).

7.2.1.3 Kenntnisse über die Beziehungszusammenhänge zwischen Kultureinrichtungen und Berücksichtigung der Vernetzungsbedürfnisse der Einrichtungen

Um positiv auf das intersektorale Netzwerk einwirken zu können, muss die Kulturpolitik über detaillierte Kenntnisse über die Beziehungszusammenhänge zwischen Kulturinstitutionen verfügen und die spezifischen Vernetzungsbedürfnisse von Kultureinrichtungen berücksichtigen (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012: 155). Wie die vorliegende Untersuchung ergeben hat, sind die jeweiligen Verflechtungen je nach Sparte, Sektor und Unternehmenstyp äußerst spezifisch und teilweise beeinflussen noch weitere organisationale Merkmale das Vernetzungsverhalten von Kulturinstitutionen.⁴⁶³ So ist beispielsweise für kleinteilige Organisationen der Sparte Darstellende Kunst die Anmietung von Aufführungsräumlichkeiten in Kulturinstitutionen und die Unterstützung durch größere Theaterbetriebe mit Kulissen, Kostümen und Technik von großer Bedeutung. Es könnten weitere Beispiele aufgeführt werden, um die spezifischen Vernetzungszusammenhänge von Kulturakteuren zu skizzieren, an dieser Stelle sei jedoch auf die Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studie in Kapitel 6.10 verwiesen.

7.2.1.4 Indirekte kulturpolitische Einflussnahme als vorrangiges Handlungsprinzip

Im Vorherigen wurde festgestellt, dass eine zeitgemäße Kulturpolitik ihre Strategien auf die Entwicklungsbedingungen aller drei Kultursektoren richten, die Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs anerkennen und die spezifischen Vernetzungsbedürfnisse von Kulturinstitutionen in ihrem Handeln berücksichtigen sollte (vgl. Kapitel 7.2.1.1 bis 7.2.1.3). Es stellt sich nun jedoch die Frage, auf welche Weise die Kulturpolitik positiv auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb einwirken kann und welches Prinzip diesem Handeln zugrunde liegen sollte. Mehrfach wurde im Verlauf dieser Arbeit das Thema der Wettbewerbsverzerrungen zwischen geförderten und nicht geförderten Kultureinrichtungen thematisiert, welche durch die ungleiche finanzielle Ausgangslage der Einrichtungen aufgrund einer vorhandenen bzw. nicht vorhandenen Subventionierung durch die öffentliche Hand ausgelöst werden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass kulturpolitische Förderaktivitäten nicht nur eine Unterstützung der öffentlichen und intermediären Kulturlandschaft bedeuten, sondern gleichzeitig auch einen Eingriff in den Kulturmarkt darstellen, welcher sich positiv oder im Falle von Wettbewerbsverzerrungen auch negativ auf andere Marktteilnehmer auswirken kann (vgl. Haselbach 2009b: 17), wie folgendes Zitat erläutert.

⁴⁶² Siehe hierzu Kapitel 1.2.

⁴⁶³ Siehe hierzu Kapitel 6.3.

„Kulturförderung ist – auch wenn viele das nicht hören wollen – ein Eingriff in den Markt, sie bestimmt den Umfang eines Angebots, dessen Preis und wie es sich zum Konkurrenzangebot verhält. Wirtschaftliche Parameter verändern sich für alle Marktteilnehmer, wenn manche von ihnen öffentlich gefördert werden und andere nicht, oder auch wenn Marktteilnehmer in unterschiedlichem Umfang gefördert werden. Dies ist besonders bei Angeboten relevant, die einander ähnlich sind.“ (vgl. Haselbach u. a. 2012: 193 f.)

Aufgrund dieser Zusammenhänge müssen kulturpolitisches Handeln und seine weitreichenden Folgen stets vor dem Hintergrund der vielfältigen Wirkungszusammenhänge zwischen Kultureinrichtungen der verschiedenen Sektoren betrachtet werden. In diesem Kontext gilt es zu eruieren, wie kulturpolitische Ansätze aussehen könnten, die positiv auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb einwirken und damit insbesondere kulturwirtschaftliche Akteure stärken.

Wie im Rahmen dieser Arbeit bereits dargestellt wurde, tragen nicht nur der öffentliche und der privatrechtlich-gemeinnützige Kultursektor, sondern auch der privatwirtschaftliche Kulturbereich zur Erfüllung kulturpolitischer Ziele bei (vgl. Kapitel 3.2.3). Dennoch stehen vorrangig öffentliche und gemeinnützige Kulturakteure im Fokus der direkten Einflussnahme durch die Kulturpolitik, während eine unmittelbare Einmischung in das Handeln kommerzieller Kulturbetriebe nicht Aufgabe der Kulturpolitik ist. Auch zukünftig sollte der kulturwirtschaftliche Markt keiner direkten staatlichen Beeinflussung unterliegen und direkte kulturpolitische Fördermaßnahmen sollten auf Anbieter *meritorischer Güter* beschränkt bleiben, welche in der Regel aus dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Sektor stammen. Die *Theorie der meritorischen Güter* stellt dabei ein probates Instrument dar, um die Gewährung einer unmittelbaren Förderung durch die öffentliche Hand für bestimmte Kulturorganisationen zu begründen. Gemäß der Theorie wird eine direkte staatliche Unterstützung nur denjenigen Akteuren gewährt, die kulturelle Produkte bzw. Dienstleistungen hervorbringen, welche (a) zur Realisierung kulturpolitischer Ziele beitragen, (b) einem hohen Qualitätsanspruch gerecht werden, (c) unsubventioniert auf dem freien Markt nicht angeboten werden können, da ein Marktversagen vorliegt, (d) den gesellschaftlichen Individuen einen Nutzen erbringen und (e) allen sozialen Gruppen offenstehen (vgl. Kapitel 3.1.2). Indem die Hervorbringung meritorischer Kulturgüter staatlich subventioniert wird und umgekehrt die Herstellung *nicht meritorischer* Kulturgüter konsequenterweise nicht durch die öffentliche Hand gefördert wird, wird die Existenz hochkarätiger kultureller Angebote, welche sich nicht eigenständig wirtschaftlich tragen könnten, durch eine staatliche Förderung sichergestellt. Gleichzeitig werden diejenigen Kulturangebote, welche auf einem wirtschaftlich tragfähigen Geschäftsmodell basieren, dem Markt überlassen und durch die Zurückhaltung des Staates in diesen Bereichen wird die Entstehung von Wettbewerbsverzerrungen vermieden. Neben der direkten kulturpolitischen Förderung, die gemäß der *Theorie der meritorischen Güter* auf Anbieter *meritorischer Güter* beschränkt sein muss, stehen der Kulturpolitik zudem Maßnahmen der indirekten Unterstützung von Kulturakteuren zur Verfügung, die sich auch an Anbieter *nicht meritorischer Güter* richten können.

Wendet man die *Theorie der meritorischen Güter* wie beschrieben an, so sind die kulturpolitischen Förderaktivitäten der öffentlichen Hand das Ergebnis einer zweckhaften Vorgehensweise. Ein derartiges systematisches Handeln ist in kulturpolitischen Förderkonzepten jedoch häufig nicht erkennbar, denn oftmals bestimmen nicht zielorientierte Strategien die Verhandlungen über Kulturbudgets, sondern vielmehr Gewohnheiten und das Eigengewicht von Kulturinstitutionen (vgl. Haselbach u. a. 2012: 217). Es ist jedoch anzumerken, dass die Anwendung der *Theorie der meritorischen Güter* in der kulturpolitischen Praxis nicht so reibungslos verlaufen kann, wie die schematische Darstellung des *meritorischen Filters* dies vermittelt, da die Entscheidung über die Gewährung einer Förderung nicht immer eindeutig ausfallen kann, sondern eventuell kontrovers diskutiert werden muss (vgl. Kapitel 3.1.2). Nichtsdestotrotz ist es wünschenswert, dass dieses

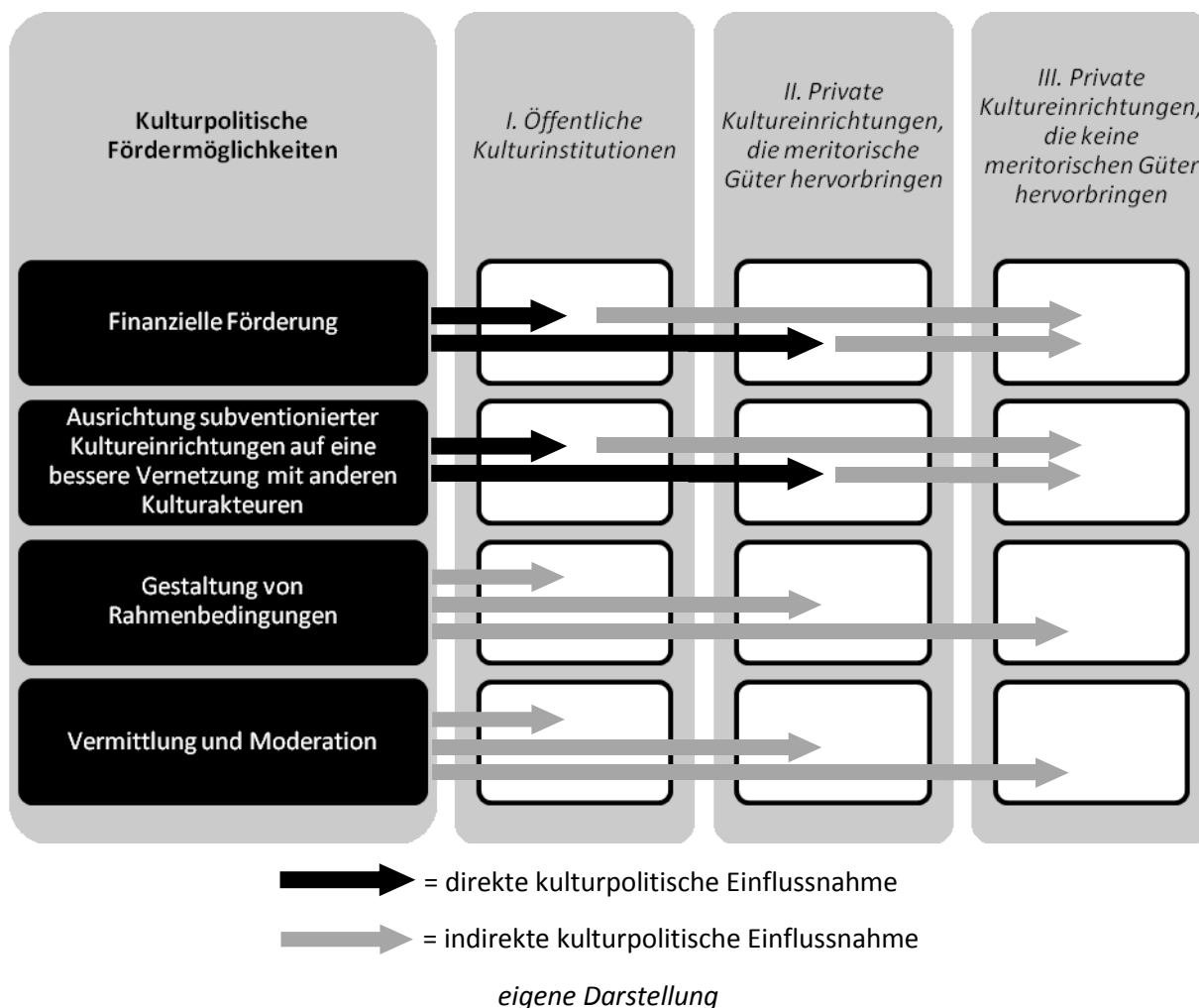
Argumentationsmodell in kulturpolitischen Entscheidungsprozessen stärker als bisher zum Einsatz kommt, um eine größere Transparenz kulturpolitischer Förderpraktiken herzustellen.

Legt man die Logik der *Theorie der meritorischen Güter* der Entwicklung kulturpolitischer Strategien zur Stärkung des Beziehungsgeflechts zwischen Einrichtungen der drei Kultursektoren zugrunde, so ergeben sich Fördermöglichkeiten, welche direkt bzw. indirekt auf die verschiedenen Kulturakteure einwirken. Zunächst lassen sich aus den Instrumenten, welche der Kulturpolitik allgemein zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 3.1.3), grundsätzliche kulturpolitische Fördermöglichkeiten zur Stärkung der Verflechtungen im Kulturbetrieb ableiten. Dies sind:

- die finanzielle Förderung,
- die Ausrichtung subventionierter Kultureinrichtungen auf eine bessere Vernetzung mit anderen Kulturakteuren,
- die Gestaltung von Rahmenbedingungen und
- die Vermittlung und Moderation.

Hinsichtlich der Adressaten dieser Förderung muss zwischen Kulturinstitutionen unterschieden werden, welche gemäß der *Theorie der meritorischen Güter* eine direkte kulturpolitische Förderung erhalten können – dies sind öffentliche Kulturbetriebe und privat getragene Kultureinrichtungen, die *meritorische Güter* hervorbringen –, und Kulturinstitutionen, welche nur indirekt gefördert werden können, dies sind privat getragene Kulturunternehmen, die keine *meritorischen Güter* hervorbringen. Diesem Grundsatz folgend können lediglich öffentliche Kulturinstitutionen und privat getragene Anbieter *meritorischer Güter* in den Genuss einer direkten kulturpolitischen Förderung gelangen. Jedoch wirkt sich die unmittelbare Unterstützung dieser Kulturakteure indirekt auch auf die privaten Anbieter *nicht meritorischer Güter* aus, da zwischen all diesen Kulturbetrieben eine starke Vernetzung besteht, wie die vorliegende Studie gezeigt hat. Indem Kultureinrichtungen, welche *meritorische Güter* hervorbringen, von der öffentlichen Hand finanziell gefördert und auf eine bessere Vernetzung mit anderen Kulturakteuren ausgerichtet werden, wird auf diese Institutionen direkt Einfluss genommen, die Effekte dieses Eingriffs (z. B. kooperationsfreundlichere Strukturen und Beseitigung von Wettbewerbsverzerrungen) beeinflussen jedoch indirekt auch nicht geförderte Kulturakteure. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen und die Übernahme von Vermittlungs- und Moderationstätigkeiten durch die Kulturpolitik stellen schließlich Maßnahmen dar, welche auf alle beschriebenen Akteursgruppen des Kulturbetriebs in indirekter Weise einwirken. Diese Zusammenhänge stellt die folgende Abbildung im Überblick dar.

Abbildung 68: Direkte und indirekte Einflussmöglichkeiten der Kulturpolitik auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb



Es wird somit deutlich, dass eine kulturpolitische Förderung nicht unmittelbar staatlich unterstützter Kultureinrichtungen – dies sind in der Regel privatwirtschaftliche Kulturunternehmen und nicht subventionierte intermediäre Kulturorganisationen (in der obigen Darstellung *Akteursgruppe III.*) – durch indirekte Maßnahmen erfolgen kann. Die im folgenden Kapitel entwickelten kulturpolitischen Maßnahmen beruhen auf diesem Schema der direkten und indirekten Einflussmöglichkeiten der Kulturpolitik auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb.

7.2.2 Kulturpolitische Maßnahmen zur Stärkung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb*

Bevor kulturpolitische Maßnahmen zur Stärkung des *Beziehungsgeflechts Kulturbetrieb* entwickelt werden, muss angemerkt werden, dass der Kulturbetrieb mit seinen verschiedenen Sparten und Sektoren aus unterschiedlichsten Feldern besteht, welche jeweils ihre eigenen Funktionsweisen, Bedürfnisse und Probleme haben. Darüber hinaus sind die Vernetzungen der einzelnen Kulturinstitutionen meist sehr individuell und von zahlreichen Einflussfaktoren geprägt, wie die empirische Untersuchung gezeigt hat. Daher können kulturpolitische Maßnahmen, welche für ein privates Tonstudio sinnvoll sind, für eine Kunstgalerie irrelevant und für ein öffentliches Orchester möglicherweise sogar nachteilig sein. Es existieren somit nur bestimmte Bereiche, für welche sich übergreifend für das gesamte Beziehungsnetzwerk im Kulturbereich kulturpolitische Handlungsimpulse formulieren lassen. Die folgenden Konzepte beziehen sich ausschließlich auf diese Felder.

Diese Makroperspektive ist möglich, da der gesamten Arbeit ein übergreifender Ansatz zugrunde gelegt wurde, der sich u. a. in der breiten Streuung der Interviewpartner hinsichtlich Sparten und Sektoren äußert (vgl. Kapitel 5.3.2). Um ausgehend von dieser Makroperspektive spartenspezifische und auf bestimmte Kulturbetriebstypen abgestimmte Förderkonzepte zu entwickeln, bedarf es vertiefender Folgestudien, die sich einzelnen Bereichen des Beziehungsgeflechts ausführlicher widmen.

In Kapitel 7.1 wurden Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren formuliert. Vielfach sind dabei die Kultureinrichtungen selbst gefordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu optimieren. Darüber hinaus kann in einigen Bereichen auch die Kulturpolitik einen Beitrag leisten, um das Netzwerk zwischen Kulturakteuren zu fördern. Je nach spezifischem Kulturpolitikfeld muss dabei die Bundes-, Landes- oder kommunale Ebene aktiv werden.⁴⁶⁴ Es soll hinsichtlich der in diesem Kapitel vorgestellten kulturpolitischen Handlungsmöglichkeiten jedoch keine Trennung in die kulturpolitischen Ebenen Bund, Land und Kommune vorgenommen werden, denn die erarbeiteten Handlungsimpulse sind nicht als abgeschlossenes Konzept zu verstehen, welches sich auf einer bestimmten kulturpolitischen Handlungsebene verorten lässt und einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, sondern vielmehr als Sammlung von Ansatzpunkten für kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*.

Ausgehend von den in Kapitel 7.2.1.4 formulierten grundlegenden kulturpolitischen Fördermöglichkeiten im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* verdeutlicht die folgende Abbildung, welche kulturpolitischen Ansätze zur Umsetzung der in Kapitel 7.1 beschriebenen Perspektiven beitragen können.

Abbildung 69: Umsetzung der Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren durch kulturpolitische Ansätze

Kultur-politische Fördermöglich-lichkeiten	Kulturpolitische Ansätze	Durch den jeweiligen Ansatz umgesetzte Perspektiven zur Verbesserung der intersektoralen Zusammenarbeit (vgl. Kapitel 7.1)
Vermittlung und Moderation	Kulturverwaltung als aktive Schnittstellenfunktion begreifen	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Kenntnisse der spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtung verbessern • Interesse für vernetztes Arbeiten wecken • Vernetzung als strategische Aufgabe positionieren
	Bestandsaufnahme der trisektoralen lokalen Kulturszenen vornehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Kenntnisse der spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtung verbessern • Interesse für vernetztes Arbeiten wecken
	Kommunikations- und Vernetzungsplattformen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Kenntnisse der spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtung verbessern • Interesse für vernetztes Arbeiten wecken

⁴⁶⁴ So lassen sich bestimmte Allianzen zwischen den Kultursektoren nur durch Maßnahmen auf der Bundes- oder Landesebene stärken (z. B. ordnungspolitische Rahmenbedingungen wie die Bibliotheksversorgung durch Verlage), während die Vernetzung zwischen konkreten Kultureinrichtungen vor Ort unter Berücksichtigung der lokalen Verhältnisse durch kommunale Kulturpolitikstrategien verbessert werden kann (vgl. Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg/Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2009: 86).

Ausrichtung subventionierter Kultureinrichtungen auf eine bessere Vernetzung mit anderen Kulturakteuren	Vernetzung als wichtige Aufgabe von Kulturinstitutionen definieren	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Vernetzung als strategische Aufgabe positionieren
	Freiräume für das vernetzte Arbeiten von Kulturinstitutionen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Freiräume für vernetztes Arbeiten schaffen
	Infrastruktur öffentlicher Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Organisatorische Hürden abbauen
	Infrastruktur staatlich geförderter intermediärer Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Organisatorische Hürden abbauen
	Strukturen öffentlicher Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Strukturelle Hürden abbauen
	Mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten in öffentlichen Kulturinstitutionen ausbauen	<ul style="list-style-type: none"> • Personalverflechtungen ausbauen
	Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturakteuren gegeneinander abgrenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsverzerrungen beseitigen
	Rückzug des öffentlichen Bereichs aus originär privatwirtschaftlichen Aufgabenbereichen vornehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsverzerrungen beseitigen
Finanzielle Förderung	Finanzielle Anreize für intersektorale Vernetzungsprojekte schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Rahmenbedingungen optimieren • Nachhaltigkeit von gelungenen Vernetzungen fördern
	Zentrale Netzwerkakteure stärken und als Kristallisationsorte positionieren	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen erleichtern • Zugang zu materiellen und infrastrukturellen Ressourcen erleichtern • Finanzielle Rahmenbedingungen optimieren
	Angemessene finanzielle Rahmenbedingungen in öffentlichen Kulturinstitutionen für Vernetzungsaktivitäten schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Rahmenbedingungen optimieren
Gestaltung von Rahmenbedingungen	Steuerrechtliche Rahmenbedingungen für öffentliche Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle Hürden abbauen

eigene Darstellung

Die Tabelle verdeutlicht, dass ausgehend von den grundlegenden kulturpolitischen Fördermöglichkeiten (erste Spalte) kulturpolitische Ansätze existieren (zweite Spalte), welche dazu beitragen können, Perspektiven zur Verbesserung der intersektoralen Zusammenarbeit (dritte Spalte) umzusetzen. Im Folgenden werden diese kulturpolitischen Ansätze genauer vorgestellt.

7.2.2.1 Kulturverwaltung als aktive Schnittstellenfunktion begreifen

Auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb kann positiv eingewirkt werden, indem die Kulturverwaltung stärker als aktive Schnittstellenfunktion begriffen wird. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass Mitarbeiter übergreifender Einrichtungen wie Kulturämter und Ministerien Kulturinstitutionen bei der Suche nach geeigneten Partnereinrichtungen unterstützen, denn häufig besitzen derartige Verwaltungseinrichtungen einen guten Überblick über die Kulturszene und die verschiedenen Akteure.⁴⁶⁵ Ebenso können entsprechend qualifizierte Verwaltungsmitarbeiter Vernetzungsprozesse zwischen Kultureinrichtungen professionell moderieren, sofern bei den beteiligten Kulturinstitutionen ein Bedarf hierfür besteht. Schließlich kann die Kulturverwaltung Vernetzungen aktiv anregen, indem sie proaktiv Vorschläge für Kooperationsprojekte unterbreitet. Diese Koordinierungstätigkeiten der Kulturverwaltung können Kulturakteure dabei unterstützen, geeignete Geschäfts-, Kooperations- und Förderpartner zu finden sowie die Vernetzung mit anderen Einrichtungen als strategische Aufgabe zu positionieren. Des Weiteren kann die Schnittstellenarbeit dabei helfen, starke Überschneidungen der Angebote von Kultureinrichtungen zu vermeiden, indem auf diese Überlappungen aufmerksam gemacht wird.⁴⁶⁶ Zudem kann ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Strukturen und Logiken von Kulturinstitutionen geschaffen und Interesse für vernetztes Arbeiten geweckt werden, indem die Kulturverwaltung Informationsarbeit leistet, Diskussionsforen veranstaltet u. Ä. Die Schnittstellenfunktion der Kulturverwaltung sollte subsidiär erfolgen und ein Angebot an Kulturinstitutionen darstellen, welches diese bei Interesse wahrnehmen können. Eine extreme Ausweitung des administrativen Apparats ist für die Einrichtung dieser Serviceleistung nicht notwendig, denn es ist davon abzu sehen, spezielle Institutionen zur Förderung der Vernetzung zwischen Kulturakteuren zu schaffen. Vielmehr könnten spezialisierte Experten in Kulturämtern, Ministerien usw. angesiedelt werden, um als Ansprechpartner und Koordinatoren hinsichtlich des Netzwerks zwischen Kulturorganisationen zu fungieren. Damit wäre eine kleinteilige und effektive Struktur geschaffen, welche sich der Schnittstellenaufgabe widmet.⁴⁶⁷

7.2.2.2 Bestandsaufnahme der trisektoralen lokalen Kulturszenen vornehmen

Häufig sind lokale Kulturszenen sehr ausdifferenziert hinsichtlich Sparten, Sektoren, Tätigkeitsfeldern usw. Hinzu kommt, dass subkulturelle Aktivitäten überwiegend in bestimmten Szenekreisen stattfinden und außerhalb dieser meist nur wenig wahrgenommen werden. Dies führt zu einer hohen Unübersichtlichkeit des Kulturbetriebs. Um einen Überblick über die örtliche Kulturlandschaft zu erhalten, bietet es sich daher an, eine Bestandsaufnahme der Kulturakteure vorzunehmen. Diese Analyse könnte von entsprechenden Kulturverwaltungsstellen angefertigt werden. Um das gesamte Potential des Kulturbetriebs sichtbar zu machen, ist es dabei unerlässlich, Kultureinrichtungen aller Sektoren in die Darstellung einzubeziehen. Oftmals bestehen derartige Berichte jedoch lediglich aus

⁴⁶⁵ Dies stellt auch der Direktor der *Staatgalerie Stuttgart* im Rahmen der empirischen Studie fest.

⁴⁶⁶ Diese kulturpolitische Koordinierungsarbeit wird u. a. von dem Intendant des *Schauspiel Stuttgart* betont: „Ich glaube, dass die Politik eine viel größere Vernetzungsverantwortung hat als die einzelnen Einrichtungen. (...) Eine Anregung zur Zusammenarbeit oder zur Kooperation könnte durchaus auch von dort kommen. Jeder kocht sein Süppchen, es wird auch inhaltlich oft parallel gearbeitet.“ (Hasko Weber, Intendant des *Schauspiel Stuttgart*)

⁴⁶⁷ Vorbild für diese Struktur könnten die regionalen Ansprechpartner des *Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft* sein, welche im Rahmen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung“ bundesweit eingesetzt werden (vgl. www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte/kompetenzzentrum-kultur-und-kreativwirtschaft, 6. November 2012).

der Auflistung öffentlich geförderter Kulturorganisationen und bilden somit nur einen kleinen Ausschnitt der lokalen Kulturszene ab.⁴⁶⁸ Es gilt daher, bereits vorliegende Bestandsaufnahmen um die fehlenden Kulturbereiche zu erweitern bzw. entsprechende Berichte erstmals anzufertigen, sofern derartige Analysen bislang noch nicht vorgenommen wurden. Ergänzend könnten im Rahmen derartiger Studien Vernetzungsaktivitäten, -bedürfnisse und -möglichkeiten zwischen lokalen Kulturorganisationen untersucht werden. Diese Informationen können dazu dienen, bei Kulturakteuren Interesse für ein vernetztes Arbeiten zu wecken, einen Überblick über potentielle Partnereinrichtungen zu liefern und Kenntnisse über deren spezifische Strukturen zu vermitteln. Ebenso würden umfassende Bestandsaufnahmen der lokalen Kulturszenen die Kulturverwaltung in ihrer Rolle als Vermittler und Koordinator im Kontext der oben beschriebenen Schnittstellenfunktion unterstützen (vgl. Kapitel 7.2.2.1). Schließlich können die Potentiale von Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen anhand entsprechender Berichte auch für Außenstehende besser sichtbar gemacht werden.

7.2.2.3 Kommunikations- und Vernetzungsplattformen schaffen

In Kapitel 7.2.2.1 wurde bereits angedeutet, dass von der Kulturverwaltung angeregte Diskussionsforen positiv auf das Netzwerk zwischen Kultureinrichtungen einwirken können. Im Rahmen von Kommunikationsplattformen, bei denen Kulturinstitutionen aufeinandertreffen und sich austauschen, können Kulturakteure einen leichten Zugang zu potentiellen Partnern und Unterstützern erhalten und entsprechende Verflechtungen anbahnen. Diese Kontaktmöglichkeiten sind äußerst relevant, da der ständige Austausch zwischen Kultureinrichtungen, die persönlichen Netzwerke der Beteiligten sowie Sympathie, Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit zwischen den jeweiligen Personen eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung interorganisationaler Beziehungen spielen, wie die empirische Untersuchung gezeigt hat (vgl. Kapitel 6.6.1 und Kapitel 6.6.2). Des Weiteren können Informations- und Diskussionsveranstaltungen Kenntnisse über die Funktionsweisen, Strukturen und Vernetzungsbedürfnisse der verschiedenen Arten von Kulturbetrieben vermitteln und Interesse für ein vernetztes Arbeiten wecken. Zudem können Ängste vor der Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen abgebaut werden, welche beispielsweise bei öffentlichen Institutionen hinsichtlich der Vernetzung mit Partnern aus dem privatwirtschaftlichen Kultursektor bisweilen zu bestehen scheinen.⁴⁶⁹ Da die Vernetzungsbedürfnisse von Kultureinrichtungen jeweils sehr spezifisch sind⁴⁷⁰, ist es von Vorteil, eine sehr große Bandbreite an Institutionen auf derartigen Netzwerktreffen zu versammeln, denn auf diese Weise können sich Kulturinstitutionen nicht nur mit ähnlich strukturierten Organisationen austauschen, sondern darüber hinaus auch mit Zulieferern und Abnehmern in Kontakt treten, welche wesentliche Akteure für die Geschäftsprozesse in Kulturbetrieben darstellen. Des Weiteren kann die Vielfalt der anwesenden Kulturakteure die Entwicklung spartenübergreifender, interdisziplinärer Projekte begünstigen, welche für die beteiligten Organisationen interessante Impulse liefern können.⁴⁷¹ Es würde sich anbieten, dass als Initiator derartiger Vernetzungsplattformen Einrichtungen der Kulturverwaltung auftreten, da diese meist einen guten Überblick über die lokale Kulturszene haben und somit eine vielfältige Zusammensetzung der Akteure anregen können. Hinzu

⁴⁶⁸ So führt beispielsweise der *Kultur- und Medienbericht* der Stadt Stuttgart lediglich diejenigen Institutionen auf, welche städtische Zuschüsse erhalten (vgl. Landeshauptstadt Stuttgart 2012).

⁴⁶⁹ Eventuell sind diese Vorbehalte auf die Befürchtung öffentlicher Einrichtungen zurückzuführen, dass die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Akteuren einen zu kommerziellen Charakter haben könnte. Im Rahmen der durchgeführten empirischen Studie stellt der Rektor der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* fest, dass hier eine gewisse Vorsicht teilweise berechtigt sei und genau darauf geachtet werden müsse, mit welchen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen Verflechtungen eingegangen würden.

⁴⁷⁰ Siehe hierzu Kapitel 6.3 bis 6.8.

⁴⁷¹ So betont beispielsweise der Intendant des *Schauspiel Stuttgart* im Rahmen der empirischen Befragung, dass spartenfremde Vernetzungen für das *Schauspiel Stuttgart* oftmals interessanter und fruchtbarer seien als sparteneigene Verflechtungen.

kommt, dass die Kulturverwaltung als *neutraler* Akteur fungiert und somit weniger die Gefahr besteht, dass die Veranstaltung einseitig nach den Interessen bestimmter Kulturinstitutionen gestaltet wird oder gewisse Kultureinrichtungen ausgeschlossen werden.⁴⁷²

7.2.2.4 Vernetzung als wichtige Aufgabe von Kulturinstitutionen definieren

Das Beziehungsgeflecht zwischen Kultureinrichtungen kann kulturpolitisch gestärkt werden, indem politische Beschlüsse darauf hinwirken, dass eine engere Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren stattfindet.⁴⁷³ Hierbei kann die Kulturpolitik auf öffentlich getragene Institutionen und staatlich geförderte private Kulturorganisationen Einfluss ausüben, indem an die Gewährung von Fördergeldern bestimmte Bedingungen verknüpft werden. So kann die Vernetzung von kulturpolitischer Seite als wichtige Aufgabe öffentlicher Kulturbetriebe definiert werden und geförderten intermediären Kultureinrichtungen kann auferlegt werden, die gewährten Zuschüsse in einem gewissen Umfang für Vernetzungsprojekte, die Schaffung kooperationsfreundlicher Strukturen (z. B. durch Öffnung des Kostümfundus auch für externe Kulturakteure) u. Ä. zu verwenden. Auch wenn die Kulturpolitik gemäß dem Handlungsprinzip der indirekten kulturpolitischen Einflussnahme (vgl. Kapitel 7.2.1.4) keinen direkten Einfluss auf privatwirtschaftliche Kulturunternehmen nehmen kann, so tragen die Maßnahmen, welche sich an öffentliche Kulturinstitutionen und staatlich subventionierte intermediäre Kultureinrichtungen richten, indirekt dazu bei, dass sich neue Möglichkeiten der Vernetzung auch für kulturwirtschaftliche Akteure öffnen: Werden staatlich getragene bzw. geförderte Kulturinstitutionen von der Kulturpolitik dazu angehalten, mit Partnern aus anderen Kultursektoren zusammenzuarbeiten oder diese zu unterstützen, so kommt dies letzteren zugute. Auf diese Weise kann der Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen und Ressourcen aus dem öffentlichen und dem intermediären Sektor für privatwirtschaftliche Kulturakteure erleichtert und die Vernetzung als strategische Aufgabe in geförderten Kulturinstitutionen verankert werden.

7.2.2.5 Freiräume für das vernetzte Arbeiten von Kulturinstitutionen schaffen

Die alltägliche Arbeit in Kulturinstitutionen beansprucht die Mitarbeiter meist stark, viele Aufgaben sind äußerst zeitintensiv und häufig bieten die Budgets wenig Spielraum für zusätzliche Aktivitäten. So stehen beispielsweise Kulturinstitutionen wie Opernhäuser, Ballettkompagnien und Theater oftmals unter dem ständigen Druck, neue Produktionen hervorzubringen. Diesen Produktionsdruck beschreibt der Leiter der privaten Musikschule im Rahmen der empirischen Studie eindrücklich am Beispiel von Theaterbetrieben:

„Das ist natürlich oft bei mittleren Häusern, die jeden Abend spielen – das ist brutal. (...) Der oberste Chef, der reist zur Premiere dort und dort hin, aber die, die das Programm dann tatsächlich machen, die kommen ja gar nicht raus aus ihrem Haus.“ (Andreas Winter, Leiter des Freien MusikZentrums Stuttgart-Feuerbach)

Häufig existieren somit in zeitlicher und finanzieller Hinsicht wenig Freiräume, um gemeinsame Vorhaben mit anderen Kulturakteuren durchzuführen und unkonventionelle Projektkonstellationen zu wagen.⁴⁷⁴ Hinzu kommt, dass neue Verbindungen in der Regel einen höheren Aufwand bedeuten als erprobte Partnerschaften (vgl. Kapitel 6.6.5). Die Kulturpolitik kann dem entgegenwirken, indem in öffentlichen Kultureinrichtungen und staatlich geförderten privaten Kulturorganisationen Räume für ein vernetztes Arbeiten offengehalten werden. Dies kann erfolgen, indem die kulturpolitischen Forderungen an Kulturinstitutionen, ständig neue Produktionen, Konzertreihen, Ausstellungen usw.

⁴⁷² Die Bedeutung eines Treffens von Entscheidern aus dem Kulturbereich auf *neutralem Boden* unterstreicht auch der Programmleiter des *Hatje Cantz Verlags* im Rahmen der empirischen Studie.

⁴⁷³ Dies stellt auch der Rektor der *Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart* im Rahmen der empirischen Studie fest.

⁴⁷⁴ Dies stellte auch die Geschäftsführerin des Stuttgarter Balletts im Rahmen der empirischen Studie fest.

präsentieren zu müssen, etwas gemindert werden, um Zeitfenster für kooperative Projekte zu schaffen und eine experimentelle Zusammenarbeit in neuartigen Partnerkonstellationen zu ermöglichen. Hierfür ist es notwendig, entsprechende Zielvereinbarungen zwischen kulturpolitischen Akteuren und geförderten Kulturinstitutionen hinsichtlich der Programmgestaltung zu treffen und eine finanzielle Absicherung der Kulturinstitutionen auch jenseits ihrer Kerntätigkeit im Rahmen von Vernetzungsprojekten im Verbund mit weiteren Kulturakteuren zu gewährleisten.

7.2.2.6 Infrastruktur öffentlicher Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen

Die empirische Studie ergab, dass insbesondere in den Sparten Darstellende Kunst und Musik ein hoher Bedarf an Probe- und Aufführungsräumen, Technik, Instrumenten, Kostümen, Requisiten, Bühnenbildern usw. besteht. Kleinere Kulturbetriebe besitzen diese Ausstattung jedoch häufig nicht selbst, weshalb sie auf größere Kulturinstitution angewiesen sind, die mit den entsprechenden Ressourcen aushelfen können. Im Kunstbereich ist der Unterstützungsbedarf grundsätzlich etwas weniger stark ausgeprägt und bezieht sich v. a. auf technisches Equipment und die Nutzung von Werkstätten. Als Förderpartner sind insbesondere öffentliche Kulturinstitutionen, aber auch gemeinnützige Kulturbetriebe von Bedeutung (vgl. Kapitel 6.5, Kapitel 6.8.3 und Kapitel 6.9.6). Das Potential von Förderbeziehungen zwischen Kulturbetrieben kann besser ausgeschöpft werden, indem die Infrastruktur öffentlicher Häuser für private Kultureinrichtungen besser zugänglich gemacht wird. Dies kann einerseits dadurch geschehen, dass öffentliche Institutionen von kulturpolitischer Seite den Auftrag erhalten, ihre Strukturen stärker für externe Akteure zu öffnen, denn bisweilen betrachten es öffentliche Kulturbetriebe nicht als ihre Aufgabe, die private Kulturszene vor Ort zu unterstützen und sind in diesem Bereich daher wenig aktiv.⁴⁷⁵ Des Weiteren sollte der Zugang zu den entsprechenden Ressourcen systematisch organisiert werden, indem verbindliche Nutzungsregelungen eingeführt werden, feste Ansprechpartner für Anfragen externer Akteure ernannt werden usw. Auf diese Weise könnte die oftmals eher inoffizielle Nutzung der öffentlichen Infrastruktur durch private Akteure, welche meist *unter der Hand* über persönliche Kontakte erfolgt, in offizielle Nutzungsstrukturen umgewandelt werden, die grundsätzlich allen Kulturakteuren gleichermaßen offenstehen. Die Öffnung der Strukturen öffentlicher Häuser bedeutet jedoch in der Regel einen höheren Personalaufwand, da die recht aufwendige Koordinationsarbeit von den bestehenden Mitarbeitern vermutlich nicht zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben wahrgenommen werden kann. Zudem ist es eventuell notwendig, weitere Rahmenbedingungen hinsichtlich Räumlichkeiten und Ausstattung zu schaffen, wie beispielsweise die Verlegung von Lagerräumen für eine bessere Zugänglichkeit auch für externe Akteure oder die Einführung einer Software zur Erfassung von Kostümverleihungen. Um diese personellen und strukturellen Anpassungen vornehmen zu können, sind die öffentlichen Kulturinstitutionen auf eine finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand angewiesen. Es ist jedoch zu vermuten, dass der finanzielle Aufwand und der erzielte Nutzen für die Kulturszene in einem vorteilhaften Verhältnis zueinander stehen.

Bei der Bereitstellung von Ressourcen öffentlicher Kulturbetriebe an externe Kulturschaffende muss stets gewährleistet sein, dass der Betrieb der öffentlichen Einrichtung davon nicht beeinträchtigt wird. Benötigt ein öffentliches Theater beispielsweise bestimmte Kostüme oder technische Geräte für eine eigene Produktion, so muss sichergestellt werden, dass diese zu dem Zeitpunkt nicht an andere Kulturakteure entliehen sind. Eine weitere Herausforderung ist der Materialverschleiß, welcher durch

⁴⁷⁵ So betrachtet es beispielsweise die *Staatstheater Stuttgart* nicht als ihre Aufgabe, die lokale Kunstszenen zu unterstützen, wie das Interview mit dem Direktor der *Staatstheater Stuttgart* im Rahmen der empirischen Studie ergab.

die ständige Nutzung der Gegenstände entsteht. Daher müssen Reparaturen des entliehenen Materials einkalkuliert und Nutzungsvorschriften von den Entleihern eingehalten werden. So sollte beispielsweise beim Instrumentenverleih darauf geachtet werden, dass der Entleiher einen professionellen Transport der Instrumente organisiert und über eine Instrumentenversicherung verfügt.⁴⁷⁶ Des Weiteren kann die Nutzung der Infrastruktur öffentlicher Institutionen durch Kultureinrichtungen des privatwirtschaftlichen und des gemeinnützigen Sektors nur dann erfolgen, wenn die Nutzungsbedingungen für letztere geeignet sind. Die Anmietung von Räumlichkeiten in öffentlichen Häusern durch private Kulturakteure kann z. B. nur stattfinden, wenn die Mietpreise eine gewisse Höhe nicht überschreiten.⁴⁷⁷ Ist es kulturpolitisch gewünscht, die räumlichen Strukturen von öffentlichen Theatern, Museen, Bibliotheken usw. für private Kulturorganisationen zugänglich zu machen, so müssen dafür geeignete Vermietungskonditionen formuliert werden.

7.2.2.7 Infrastruktur staatlich geförderter intermediärer Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure machen

Nicht nur öffentliche Kulturinstitutionen, sondern auch Organisationen aus dem privatrechtlich-gemeinnützigen Kultursektor treten hinsichtlich der Bereitstellung infrastruktureller Ressourcen als Förderpartner von privaten Kulturakteuren auf. Sofern es sich dabei um gemeinnützige Kultureinrichtungen handelt, welche *meritorische Güter* hervorbringen und somit durch die öffentliche Hand direkt gefördert werden können, hat die Kulturpolitik die Möglichkeit, einen Beitrag zur Verbesserung der Zugänglichkeit der Strukturen dieser Einrichtungen für private Kulturschaffende zu leisten (vgl. Kapitel 7.2.1.4). Dies kann auf eine ähnliche Weise erfolgen, wie sie im vorangegangenen Kapitel für die Infrastruktur öffentlicher Kulturbetriebe beschrieben wurde. So können geförderte intermediäre Kulturinstitutionen dazu angehalten werden, ihre Infrastruktur für andere Kultureinrichtungen stärker zugänglich zu machen. Auch in gemeinnützigen Kulturbetrieben sind jedoch zunächst personelle und strukturelle Anpassungen vorzunehmen, welche durch Zuschüsse der öffentlichen Hand finanziert werden müssen. Zudem müssen dieselben Voraussetzungen wie in öffentlichen Kulturbetrieben bestehen, um Ressourcen intermediärer Kulturorganisationen für externe Akteure zugänglich zu machen. An dieser Stelle sei daher auf Kapitel 7.2.2.6 verwiesen.

7.2.2.8 Strukturen öffentlicher Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten

Häufig weisen öffentliche Kulturinstitutionen strukturelle Eigenschaften auf, welche die Zusammenarbeit mit externen Kulturakteuren erschweren. So können beispielsweise kosten- und personalintensive Institutionen wie Theater, Orchester und Museen meist weniger spontan und flexibel agieren, als dies für eine vernetzte Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen wünschenswert wäre. In öffentlichen Theatern und Opernhäusern erweisen sich beispielsweise komplexe Betriebsabläufe als hinderlich für Kooperationen mit freien Theater- und Musikensembles. Strukturelle Hürden der Zusammenarbeit wurden bereits in Kapitel 7.1.5 ausführlich dargestellt, weshalb an dieser Stelle auf weitere Beispiele verzichtet wird. Die meisten dieser Hürden können nur schwer abgebaut werden, da sie sich auf prozess- und organisationsimmanente Phänomene in Kulturbetrieben beziehen. Dennoch kann die Kulturpolitik dazu beitragen, gewisse strukturelle Hindernisse aus dem Weg zu räumen und somit für private Kulturakteure den Zugang zu öffentlichen

⁴⁷⁶ Dies betont auch der Intendant der *Stuttgarter Philharmoniker* im Rahmen der empirischen Studie.

⁴⁷⁷ In diesem Kontext berichtet der kaufmännische Direktor des *Renitenztheater Stuttgart*, dass die Anmietung von Räumlichkeiten im *Staatstheater Stuttgart* im Rahmen des *Stuttgarter Kabarettfestivals* in Zukunft aufgrund veränderter Vermietungsstrukturen im *Staatstheater Stuttgart* voraussichtlich nicht mehr stattfinden könne.

Kulturinstitutionen als Partner im Rahmen von Markt-, Kooperations- und Förderbeziehungen zu erleichtern.

Konkret könnte die Vernetzungsarbeit von öffentlichen Kulturinstitutionen erleichtert werden, indem diesen eine größere Eigenständigkeit und Eigenverantwortung sowie eine höhere Flexibilität – u. a. hinsichtlich der Verwendung finanzieller Mittel – zugestanden würde. So könnten beispielsweise Ankäufe von Museen schneller getätigt werden, wenn diese auf ihr Ankaufsbudget unmittelbarer zugreifen könnten. Dies ist äußerst relevant, da schnelles Handeln die Voraussetzung dafür ist, bestimmte Werke auf dem Kunstmarkt erwerben zu können.⁴⁷⁸ Bei aller Dynamik und Eigenverantwortlichkeit ist es jedoch unbedingt erforderlich, dass Entscheidungen stets wohlüberlegt getroffen werden und im Einklang mit den Zielen der öffentlichen Einrichtung stehen.

Des Weiteren kann die Übergabe bestimmter Aufgaben in öffentlichen Kulturinstitutionen an private Kulturakteure gefördert werden, indem die Strukturen der öffentlichen Häuser entsprechend angepasst werden. So besitzen beispielsweise Museen bisweilen keine eigenen Werkstätten und arbeiten nicht mit festangestellten Fotografen, Ausstellungsgestaltern und Restauratoren zusammen, sondern mit externen Dienstleistern. Zudem ist es charakteristisch für die deutsche Museumslandschaft, dass Museen nicht über eigene Verlagsabteilungen verfügen, wodurch es zu einer Beauftragung von Kunstbuchverlagen kommt. Anhand dieser Beispiele wird ersichtlich, dass die Strukturen öffentlicher Einrichtungen entscheidend dafür sind, ob eine Zusammenarbeit mit privaten Kulturakteuren stattfindet. In bestimmten Kultureinrichtungen kann es sich anbieten, gewisse Funktions- und Aufgabenbereiche nicht durch eigenes Personal abzudecken, sondern hier bewusst Lücken zu lassen, um externe Akteure einbeziehen zu können. So können beispielsweise der Betrieb von Theaterwerkstätten und Museumsshops, der Kartenverkauf, die Entwicklung und Implementierung von Führungssystemen und die Organisation von Führungen unter bestimmten Voraussetzungen von externen Dienstleistern übernommen werden (vgl. Föhl/Hanf 2006: 4).⁴⁷⁹ Es muss jedoch im Einzelfall kritisch geprüft werden, ob sich die Übergabe der spezifischen Aufgaben an externe Akteure für die jeweilige Kulturinstitution eignet. Die Auslagerung bestimmter Bereiche in die Privatwirtschaft besitzt zwar Vorteile für öffentliche Kultureinrichtungen – beispielsweise kann mit spezialisierten Dienstleistern zusammengearbeitet werden, welche über ein spezifisches Fachwissen verfügen und neue Ideen und Impulse in die gemeinsame Arbeit einbringen⁴⁸⁰ –, es treten jedoch auch einige nicht zu vernachlässigende Nachteile auf. So kann das *Outsourcing* u. a. zu einer Beeinträchtigung der Produktionsprozesse führen und einen erhöhten Koordinationsaufwand bewirken, welcher aufgrund des zusätzlichen Abstimmungsbedarfs in der Interaktion mit Externen entsteht und Transaktionskosten nach sich zieht (vgl. Scheytt 2001).⁴⁸¹

⁴⁷⁸ Dies stellt im Rahmen der empirischen Studie auch die Interviewpartnerin des Auktionshauses fest: „Wenn einmal im Jahr die Ankaufskommission tagt oder die drei Verantwortlichen sich innerhalb von fünf Wochen nicht zusammensetzen können, dann ist die Auktion vorbei.“ (Annegret König, Kunsthistorikerin bei Yves Siebers Auktionen).

⁴⁷⁹ Siehe zu Details bzgl. der Auslagerung des Betriebs von Museumsshops Föhl 2009b.

⁴⁸⁰ Des Weiteren können Kultureinrichtungen durch die Auslagerung von Teilbereichen in die Privatwirtschaft in gewissem Umfang finanzielle Einsparungen erreichen, einen Teil des unternehmerischen Risikos abgeben, ihre Kundenorientierung steigern (z. B. durch die Beauftragung professioneller Online-Ticketing-Dienstleister), ihr Leistungsangebot vergrößern und von Synergieeffekten profitieren (z. B. durch die Nutzung einer ausgelagerten Theaterwerkstatt durch mehrere Theaterbetriebe) (vgl. Föhl 2009b: 10-13).

⁴⁸¹ Wenn die Leistungserstellung an private Akteure vergeben wird, besteht zudem die Gefahr, dass Kulturinstitutionen einen Großteil ihrer Kontroll- und Einflussmöglichkeiten hinsichtlich der Produktgestaltung verlieren und in eine extreme Abhängigkeit vom Markt geraten. Dies kann insbesondere dann zu schwierigen Situationen für öffentliche Kultureinrichtungen führen, wenn der externe Dienstleister nicht die vereinbarte Qualität liefert oder seine Position nutzt, um höhere Preise zu verlangen (vgl. Föhl/Hanf 2006: 12). Eine Verlagerung nach außen kann überdies eine geringere Identifikation von Mitarbeitern und Besuchern mit dem entsprechenden Geschäftsbereich nach sich ziehen. So kann beispielsweise die Einbindung eines Museumsshops in das Gesamtkonzept einer Kulturinstitution durch dessen Ausgliederung an externe Betreiber maßgeblich erschwert werden (vgl. Föhl 2009b: 10-13).

Schließlich können infrastrukturelle Aspekte in öffentlichen Kulturinstitutionen so gestaltet werden, dass eine Zusammenarbeit mit anderen Kulturakteuren leichter möglich ist. So kann z. B. bei der Einrichtung von Veranstaltungsräumen in öffentlichen Kulturbetrieben darauf geachtet werden, dass diese hinsichtlich ihrer Größe, technischen Ausstattung und Akustik für Kulturveranstaltungen verschiedenster Art geeignet sind. Zudem kann beim Auf- bzw. Ausbau von Instrumenten- und Technikpools, Kostümfundus, Materialsammlungen u. Ä. darauf geachtet werden, dass sich die entsprechenden Strukturen auch für eine Verfügbarmachung des Materials für externe Kulturakteure eignen (z. B. gute Zugänglichkeit der Lagerräume).⁴⁸²

7.2.2.9 Mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten in öffentlichen Kulturinstitutionen ausbauen

Auch wenn Personalverflechtungen zwischen Kulturorganisationen – also ehrenamtliche oder berufliche Tätigkeiten eigener Mitarbeiter für andere Kulturbetriebe – nicht zwingend zu weiteren Verbindungen zwischen den Einrichtungen führen müssen und auch umgekehrt nicht Voraussetzung hierfür sind, so können sie bei der Anbahnung von Beziehungen bisweilen doch eine Rolle spielen (vgl. Kapitel 6.6.1., Kapitel 6.6.2. und Kapitel 7.1.11). Daher kann die Entstehung interorganisationaler Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen durch die Kulturpolitik indirekt begünstigt werden, indem öffentliche Kulturinstitutionen dazu angehalten werden, Angebote des ehrenamtlichen Engagements und mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten z. B. durch flexible Teilzeitarbeitsmodelle auszubauen. Letztere Modelle sind insbesondere für künstlerische Berufe wie Musiker, Schauspieler und Tänzer relevant, die neben ihrer freiberuflichen Tätigkeit und/oder ihrer Beschäftigung an privat getragenen Kultureinrichtungen eine zusätzliche Erwerbsmöglichkeit im öffentlichen Kulturbetrieb erhalten (vgl. Kapitel 6.9.7). Der Ausbau von Teilzeitarbeitsplätzen kann meist nur durch die Verringerung von Vollzeitarbeitsplätzen erfolgen, da eine Erweiterung der personellen Ressourcen in öffentlichen Kulturinstitutionen in naher Zukunft aus finanziellen Gründen nicht zu erwarten ist. Dabei muss jedoch stets überprüft werden, ob entsprechende Teilzeitmodelle den jeweiligen Produktionsprozessen in der Kultureinrichtung und den betroffenen Beschäftigten zugutekommen. Erweisen sich derartige Arbeitsmodelle diesbezüglich als nachteilig, so sollte von einer Umstrukturierung abgesehen werden. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass auch Teilzeitarbeitsplätze in Form von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen vorliegen, so dass die soziale Absicherung der Kulturschaffenden gewährleistet ist.

7.2.2.10 Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturakteuren gegeneinander abgrenzen

Um die Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren zu verbessern, ist es nicht nur wichtig, Formen des vernetzten Arbeitens im Rahmen von Markt-, Kooperations- und Förderbeziehungen zu unterstützen sowie Personalverflechtungen auszubauen, sondern zudem auch unnatürliche Konkurrenzsituationen zwischen geförderten und nicht geförderten Kultureinrichtungen zu beseitigen (vgl. Kapitel 7.1.12). Eine unnatürliche Konkurrenz tritt dann auf, wenn sehr ähnliche Kulturangebote über eine unterschiedliche wirtschaftliche Ausgangslage verfügen, da bestimmte Marktteilnehmer keine staatlichen Subventionen erhalten, während andere Anbieter öffentlich gefördert werden. Kulturpolitisch kann auf diese Problematik reagiert werden, indem die Tätigkeitsprofile von öffentlichen und privat getragenen Kultureinrichtungen sinnvoll und klar voneinander abgegrenzt werden (vgl. Klein 2007: 263 f. und Haselbach u. a. 2012: 193 f.). Auf diese Weise kann der Verdrängungswettbewerb unterbunden und eine Zusammenarbeit zwischen den

⁴⁸² Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 7.2.2.6.

betroffenen Kulturakteuren ermöglicht werden. So hat die empirische Studie beispielsweise ergeben, dass die öffentliche *Stuttgarter Musikschule* und die private Musikschule *Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach* u. a. deshalb nicht in Konkurrenz zueinander stehen, weil jede der Musikschulen ihren spezifischen Aufgabenbereich und ihren eigenen Einzugsbereich hat.⁴⁸³ Die Kulturpolitik ist somit gefordert, die Profile öffentlicher Kulturinstitutionen vor dem Hintergrund des privaten Kulturangebots zu betrachten und ggf. die Aufgabenbereiche öffentlicher Kulturbetriebe neu zu definieren, sofern signifikante Überschneidungen mit privaten Kulturanbietern bestehen. Ungleiche Wettbewerbsbedingungen treten jedoch nicht nur zwischen privatwirtschaftlichen Kulturunternehmen und öffentlichen Kultureinrichtungen auf, sondern ebenso zwischen privatwirtschaftlich agierenden Anbietern und öffentlich bezuschussten privaten Einrichtungen.⁴⁸⁴ Dies verdeutlicht, dass auch finanzielle Zuwendungen an privat getragene Kultureinrichtungen die Wettbewerbssituation auf dem Kulturmarkt beeinflussen können. Daher müssen Entscheidungen über institutionelle und projektbezogene Förderungen ebenfalls stets vor dem Hintergrund möglicher Wettbewerbsverzerrungen reflektiert werden.

7.2.2.11 Rückzug des öffentlichen Bereichs aus originär privatwirtschaftlichen Aufgabenbereichen vornehmen

Bisweilen bewirkt nicht nur die fehlende Abgrenzung der Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturakteuren eine Entstehung von Wettbewerbsverzerrungen, sondern öffentliche Kulturinstitutionen dringen überdies in Gebiete vor, welche originär im Wirkungsbereich des privatwirtschaftlichen Sektors liegen. Dies kritisiert u. a. Haselbach:

„Geförderte Kulturinstitutionen sind zunehmend aufgefordert, sich neue Geldquellen zur Finanzierung ihrer Angebote zu erschließen. Dies darf in einer Marktwirtschaft nicht dazu führen, dass öffentliche Einrichtungen ihre Förderung nutzen, um mit kulturwirtschaftlichen Unternehmen zu konkurrieren oder deren Angebote zu unterlaufen.“ (s. Haselbach 2009b: 25)

Ein Beispiel für eine derartige Vereinnahmung eines ursprünglich privatwirtschaftlichen Tätigkeitsfeldes durch den öffentlichen Sektor sind die Aktivitäten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Bereich von Tonaufnahmen. Rundfunksender übernehmen hier vielfach die Funktion privatwirtschaftlicher Tonstudios, indem sie mit Musiklabels zusammenarbeiten und Tonaufnahmen anfertigen. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Einmischung einer öffentlichen Einrichtung in die in diesem Kontext üblicherweise rein privatwirtschaftliche Konstellation aus Musikern, Tonstudios und Musiklabels gerechtfertigt werden kann. Zieht man abermals die *Theorie der meritokratischen Güter* heran (vgl. Kapitel 3.1.2), so kann ein Eingreifen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nur erfolgen, wenn die entsprechende Produktion im privatwirtschaftlichen Kontext nicht zustande kommen könnte. Vielfach werden Rundfunksender jedoch auch aktiv, wenn dieses Marktversagen nicht vorliegt. Damit stellen sie eine Konkurrenz für nicht staatlich subventionierte Tonstudios dar, insbesondere wenn die entstandenen Tonaufnahmen unter den marktüblichen Preisen an Musiklabels

⁴⁸³ Der Leiter der *Stuttgarter Musikschule* betrachtet es als Aufgabe öffentlicher Musikschulen, auch finanziell schwächeren Familien die Möglichkeit zu bieten, ihren Kindern eine musikalische Bildung zukommen zu lassen. Private Musikschulen würden dagegen dringend benötigt, um in bestimmten Stadtvierteln präsent zu sein, welche nicht von der öffentlichen Musikschule abgedeckt werden können. Der Leiter der privaten Musikschule stellt fest, dass öffentliche Musikschulen benötigt würden, um Angebote im Bereich der frühkindlichen Bildung und im Ensemblespiel vorzuhalten, sowie um eine große Bandbreite der Instrumente gewährleisten zu können. Beide Interviewpartner halten die parallele Existenz öffentlicher und privater Musikschulen für äußerst sinnvoll.

⁴⁸⁴ In diesem Kontext thematisiert der Festivalleiter der *Jazz Open Stuttgart* im Rahmen der empirischen Studie die ungleiche Ausgangslage von öffentlich bezuschussten Einrichtungen und rein privatwirtschaftlich agierenden Anbietern und spricht die Konkurrenzsituation zwischen dem Jazzfestival *Jazz Open Stuttgart* und dem öffentlich geförderten gemeinnützigen Privattheater *Theaterhaus Stuttgart* an, welches einmal jährlich ein Jazzfestival durchführt. Da die *Jazz Open Stuttgart* im Gegensatz zum *Theaterhaus Stuttgart* zumindest kostendeckend arbeiten müsse, seien bestimmte Programme aus wirtschaftlichen Gründen im Rahmen der *Jazz Open Stuttgart* nicht möglich, was zu einer gewissen Verzerrung des Wettbewerbs führe.

veräußert werden. Dies führt nicht nur dazu, dass Tonstudios Geschäftspartner verlieren und Aufträge nicht erhalten, sondern beeinflusst ebenso die weitere Verwertungskette in der Musikwirtschaft, da diejenigen Musiklabels, welche vergünstigte Tonaufnahmen des Rundfunks erhalten, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Musiklabels besitzen, die mit privatwirtschaftlichen Tonstudios zusammenarbeiten. Hinzu kommt, dass Rundfunksender bisweilen über eigene Labels verfügen, welche eine direkte Konkurrenz für kommerzielle Musiklabels darstellen.⁴⁸⁵ Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die Vereinnahmung originär privatwirtschaftlicher Felder durch öffentliche Kulturanbieter weitreichende Folgen für private Kulturakteure hat. Daher muss durch kulturpolitische Beschlüsse ein Rückzug öffentlicher Kulturinstitutionen aus Aufgabenbereichen erwirkt werden, die von privatwirtschaftlichen Akteuren bereits ausreichend bedient werden. Des Weiteren können bestimmte Verordnungen eine unnatürliche Wettbewerbssituation zwischen geförderten und nicht geförderten Kultureinrichtungen unterbinden. Exemplarisch seien hier Regelungen genannt, die die Mietpreise für Rundfunkstudios an die Marktpreise anpassen⁴⁸⁶ und die Gebühren für Leihinstrumente an öffentlichen Musikschulen über Marktniveau ansetzen.⁴⁸⁷

7.2.2.12 Finanzielle Anreize für intersektorale Vernetzungsprojekte schaffen

Da eine intersektorale Zusammenarbeit des Öfteren nicht am fehlenden Interesse der Kulturakteure, sondern an unzureichenden finanziellen Rahmenbedingungen scheitert (vgl. Kapitel 6.6.1. und 6.6.2), könnten die Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen seitens der Kulturpolitik intensiviert werden, indem finanzielle Anreize für sektorenübergreifende Vernetzungsprojekte geschaffen werden. Hierbei könnten entsprechende Förderprogramme gezielt Projekte zwischen Partnern aus unterschiedlichen Kultursektoren unterstützen. Gemäß dem in Kapitel 7.2.1.4 erarbeiteten Handlungsprinzip können nur öffentliche Einrichtungen und private Akteure, welche *meritorische Güter* hervorbringen, Empfänger dieser finanziellen Förderung sein. Indem diese Kulturinstitutionen dazu angeregt werden, mit privaten Kulturorganisationen aus dem *nicht meritorischen* Bereich zusammenzuarbeiten, werden letztere durch diese kulturpolitische Maßnahme jedoch indirekt gefördert. Vereinzelt existieren bereits kulturpolitische Förderinitiativen, welche intersektorale Verflechtungen anregen, wie beispielsweise das Programm „Doppelpass“ auf Bundesebene, das Kooperationen zwischen freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern fördert.⁴⁸⁸ Durch die Entwicklung weiterer derartiger Förderprogramme könnte die Kulturpolitik die Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen voranbringen. Wünschenswert wäre es dabei, die privatwirtschaftliche Kulturszene stärker als Partner einzubeziehen und vermehrt spartenübergreifende Projekte anzuregen.

Die finanzielle Förderung intersektoraler Vernetzungsprojekte kann so gestaltet werden, dass die Nachhaltigkeit der entstandenen Verflechtungen gestärkt wird. So ist beispielsweise eine finanzielle Unterstützung in der Vor- und Nachbereitungsphase entsprechender Projekte insbesondere für Kulturanbieter der freien Szene relevant, da diese häufig nicht in der Lage sind, diese Kosten aus eigener Kraft zu stemmen. Des Weiteren sollten die Förderprogramme auf mehrere Jahre angelegt sein, um zu unterbinden, dass einzig zum Zweck der Mitteleinwerbung kurzfristige Partnerschaften

⁴⁸⁵ Auf weitere Beispiele für unnatürliche Konkurrenzsituationen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da hierauf bereits in vorherigen Kapiteln eingegangen wurde (vgl. Kapitel 6.5, Kapitel 6.8.5 und Kapitel 6.9.8).

⁴⁸⁶ Auf diese Weise versucht der *Südwestrundfunk* Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden, wie die SWR2-Redakteurin im Rahmen der empirischen Studie schildert.

⁴⁸⁷ So verlangt die öffentliche *Stuttgarter Musikschule* Gebühren für Mietinstrumente, welche über den Preisen des freien Marktes liegen. Rabatte werden lediglich finanziell schwächeren Familien gewährt. Somit wird gewährleistet, dass sich die Schüler so weit wie möglich an die privatwirtschaftlichen Verleiher wenden. Dies ist dem Leiter der *Stuttgarter Musikschule* sehr wichtig, denn er betrachtet es nicht als Aufgabe einer öffentlichen Musikschule, über die Vermietung von Instrumenten Gewinne zu erzielen.

⁴⁸⁸ Vgl. www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/doppelpass/doppelpass.html, 8. November 2012.

eingegangen werden, welche keine nachhaltigen Effekte erzielen (vgl. Voegen 2009: 94 f.). Es ist somit eine Neuausrichtung kulturpolitischer Förderprogramme notwendig, um intersektorale Verflechtungen zu stärken und damit nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

7.2.2.13 Zentrale Netzwerkakteure stärken und als Kristallisationsorte positionieren

Im Rahmen der empirischen Studie konnte festgestellt werden, dass einige Kulturinstitutionen eine besonders zentrale Position in dem untersuchten Netzwerk einnehmen. Es ist zu vermuten, dass diese Typen von Kultureinrichtungen nicht nur für die in Stuttgart befragten Kulturakteure eine wichtige Rolle spielen, sondern auch an anderen Orten innerhalb des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb von besonderer Bedeutung sind. So stellen beispielsweise Theaterbetriebe und soziokulturelle Zentren oftmals einen wichtigen Partner für Kulturakteure dar, da diese Häuser Probe- und Aufführungsräumlichkeiten, Materialien, Kostüme, technisches Equipment, Requisiten usw. besitzen, welche häufig auch von externen Akteuren genutzt werden können. Zudem treten Theaterbetriebe und soziokulturelle Zentren oftmals als wichtige Kooperationspartner (z. B. im Rahmen von Koproduktionen) auf und leisten einen großen Beitrag dazu, die entsprechenden Kulturangebote zu vermarkten.⁴⁸⁹

Im Musikbereich treten insbesondere Musikhochschulen als zentrale Netzwerkakteure auf. Die Hochschulen fungieren dabei als Scharnier zwischen Ausbildung und Musikmarkt, indem sie Studierenden durch Kooperationen mit Musikveranstaltern die Möglichkeit bieten, erste Praxiserfahrungen zu sammeln. Darüber hinaus sind sie ein wichtiger Arbeitgeber für Musiker, welche neben ihrer Lehrtätigkeit an der Hochschule zudem für Musikschulen, Ensembles usw. tätig sind (vgl. STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut 2012: 66 f.). Schließlich stehen Musikhochschulen durch ihre eigenen Veranstaltungsaktivitäten als Geschäftspartner und Kooperationspartner mit anderen Kulturakteuren in Verbindung und stellen Musikern, Ensembles und Veranstaltern Räumlichkeiten, technisches Equipment und Instrumente zur Verfügung. Die Funktion, welche Musikhochschulen im Musiksektor besitzen, nehmen Kunstakademien im Kunstbereich ein. Bisweilen sind darüber hinaus Kunstmuseen und Kunstvereine wichtige Vernetzungspartner innerhalb des Beziehungsgeflechts im Kunstbetrieb, da Museen als wichtige Auftraggeber von Kunstbuchverlagen, Restauratoren, Ausstellungsgestaltern usw. auftreten und Kunstvereine Kunstschaaffende, Offspaces und Galerien mit technischem Equipment unterstützen.⁴⁹⁰

Es konnte exemplarisch aufgezeigt werden, dass bestimmte Typen von Kultureinrichtungen einen zentralen Vernetzungspartner für die lokale Kulturszene darstellen und somit für das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb äußerst bedeutsam sind. Daher sollte die öffentliche Hand diese zentralen Netzwerkakteure stärken und als Kristallisationsorte positionieren. Es gilt somit, die staatliche Förderung für diese Kulturinstitutionen nicht zu reduzieren, sondern vielmehr auszubauen. So könnten beispielsweise Kunstmuseen in zentrale Einrichtungen für Kunstschaaffende umgewandelt werden, indem sich diese auch der individuellen Künstlerförderung widmen (vgl. Haselbach u. a. 2012: 244). Um die Vernetzung von Theaterbetrieben und soziokulturellen Zentren mit anderen Kulturakteuren zu intensivieren, könnten erstere als Kristallisationsorte der Darstellenden Kunst ausgebaut werden. Denkbar ist es hierbei, in bestimmten Theater- und Tanzbetrieben eine

⁴⁸⁹ So sind entsprechende Spielstätten u. a. als Koproduktionspartner für freie Ensembles äußerst relevant, da die Ensembles dort ihre Produktionen einem Publikum präsentieren können. Im Rahmen der empirischen Studie betont die Interviewpartnerin des Tournée theaters *Ensemble Materialtheater* diesbezüglich die Relevanz des FITZ! Zentrum für Figurentheater als regelmäßigem Spielort für das Ensemble.

⁴⁹⁰ Siehe hierzu Kapitel 6.5 und Kapitel 6.9.

Entwicklung weg vom Ensembletheater und hin zu einem Koproduktionssystem anzustoßen, wodurch die Häuser durch die Zusammenarbeit mit wechselnden freien Gruppen flexibler und eventuell auch ökonomischer agieren könnten (vgl. Haselbach u. a. 2012: 245). Die Unterstützung zentraler Netzwerkakteure muss sich nicht auf monetäre Aspekte beschränken, sondern kann auch darin bestehen, bei Bedarf städtische Immobilien zur Verfügung zu stellen. Indem die Kulturpolitik diese im Zentrum des Beziehungsgeflechts befindlichen Kultureinrichtungen stärkt, fördert sie diese nicht nur auf direkte Weise, sondern unterstützt außerdem indirekt die zahlreichen weiteren Kulturorganisationen, die mit den zentralen Akteuren auf verschiedenste Art in Beziehung stehen. Auch hier muss jedoch stets bedacht werden, dass die öffentliche Hand durch ihre Fördertätigkeit Einfluss auf den Kulturmarkt nimmt. Daher muss darauf geachtet werden, dass entsprechende Förderentscheidungen nicht zur Entstehung von Wettbewerbsverzerrungen führen.

7.2.2.14 Angemessene finanzielle Rahmenbedingungen in öffentlichen Kulturinstitutionen für Vernetzungsaktivitäten schaffen

Wie im Vorherigen bereits mehrfach dargestellt, spielen öffentliche Kulturinstitutionen für Akteure aus dem privaten Kulturbereich im Rahmen von Markt-, Kooperations- und Förderbeziehungen als Partner eine wichtige Rolle. Damit eine Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Einrichtungen entstehen kann, müssen jedoch bestimmte Rahmenbedingungen gewährleistet sein. Dabei ist es u. a. relevant, dass öffentliche Kulturinstitutionen in einem ausreichenden Umfang über finanzielle Mittel verfügen, welche in die Vernetzung mit privaten Akteuren eingebracht werden können. So ist es beispielsweise im Kontext von Koproduktionen zwischen Theatern und freien Gruppen für letztere von großer Bedeutung, dass nicht nur die Infrastruktur des jeweiligen Theaters genutzt werden kann, sondern dass zudem ein angemessener Koproduktionszuschuss gewährt wird, denn mit einer reinen Sachförderung können die freien Ensembles ihre Produktionskosten nicht begleichen.⁴⁹¹ Aufgrund dessen benötigen Theaterbetriebe für die Durchführung von Koproduktionen entsprechende Budgets, welche zu einem gewissen Teil an den jeweiligen Kooperationspartner weitergegeben werden können. Zudem ist es relevant, dass öffentliche Kulturinstitutionen in einem angemessenen Umfang über finanzielle Mittel zur Beauftragung privater Kulturakteure verfügen, um diesen adäquate Honorare bezahlen zu können. Stehen öffentliche Kultureinrichtungen unter einem enormen Kostendruck, so kann dies bisweilen eine Zusammenarbeit mit privaten Akteuren verhindern, da in den öffentlichen Häusern durch die Eigenerstellung bestimmter Leistungen höhere Einnahmen erzielt und Einsparungen hinsichtlich externer Dienstleistungen vorgenommen werden müssen (vgl. Deutscher Kulturrat 2009: 21).

Indem die Kulturpolitik öffentlichen Kulturinstitutionen finanzielle Mittel für Vernetzungsaktivitäten zur Verfügung stellt, unterstützt sie nicht nur die jeweiligen öffentlichen Häuser, sondern fördert darüber hinaus indirekt auch Akteure der privaten Kulturszene, welche somit als Partner der öffentlichen Kultureinrichtungen auftreten können. Um sicherzustellen, dass die Gelder in derartige Konstellationen fließen, können die entsprechenden Zuschüsse zweckgebunden an öffentliche Kulturbetriebe vergeben werden. Gleichzeitig kann die Eigenverantwortlichkeit der öffentlichen Institutionen gefördert werden, indem ihnen bei der Auswahl der konkreten Projekte freie Hand gelassen wird. Wünschenswert wäre es zudem, den öffentlichen Kultureinrichtungen eine flexible Handhabung der Zuschüsse zu ermöglichen, beispielsweise indem nicht jährlich ein bestimmter Betrag ausgeschöpft werden muss, sondern über einen Gesamtbetrag im Zeitraum von mehreren Jahren verfügt werden kann. Die hier skizzierten Zuwendungen an öffentliche Akteure für Vernetzungszwecke

⁴⁹¹ Diese Problematik spricht u. a. die Interviewpartnerin des *Ensemble Materialtheater* im Rahmen der empirischen Studie an.

sind als langfristige Fördermaßnahmen gedacht und unterscheiden sich damit von der punktuellen projektbezogenen Unterstützung von Vernetzungsvorhaben, welche in Kapitel 7.2.2.12 erläutert wurde.

7.2.2.15 Steuerrechtliche Rahmenbedingungen für öffentliche Kulturinstitutionen kooperationsfreundlicher gestalten

Teilweise haben steuerrechtliche Regelungen einen Einfluss darauf, ob eine Zusammenarbeit zwischen Kultureinrichtungen entsteht. So unterliegen bestimmte Kulturinstitutionen der obligatorischen Umsatzsteuerbefreiung,⁴⁹² was dazu führt, dass diese ihr Endprodukt umsatzsteuerfrei und somit günstiger anbieten können. Gleichzeitig sind diese Kultureinrichtungen nicht umsatzsteuerabzugsberechtigt. Dies bedeutet, dass die bezahlte Vorsteuer beim Einkauf umsatzsteuerpflichtiger Produkte und Dienstleistungen nicht steuerlich geltend gemacht werden kann und somit vollständig als Ausgabe zu Buche schlägt. Aufgrund dessen ist es für umsatzsteuerbefreite Kultureinrichtungen bisweilen günstiger, eine Leistung in Eigenproduktion selbst herzustellen, als diese von umsatzsteuerpflichtigen Kulturunternehmen zu beziehen. Nicht selten erfolgt daher die Entscheidung über eine Beauftragung externer Dienstleister weniger aus qualitativen oder arbeitsorganisatorischen Gründen, sondern vielmehr aus steuerlichen Überlegungen. Für diejenigen Kulturunternehmen, welche nicht umsatzsteuerbefreit sind und als Zulieferer für umsatzsteuerbefreite Institutionen tätig sind, führt dieser Umstand zu einer geringeren Nachfrage (vgl. Haselbach 2009b: 19 f. und Heinrichs 2006: 46-48). Insgesamt bewirkt dies, *„dass in der Summe der wirtschaftlichen Entscheidungen mehr im öffentlichen Betrieb selbst produziert und weniger in der Kulturwirtschaft nachgefragt wird, als dies bei steuerlicher Gleichstellung der Fall wäre“* (s. Haselbach 2009b: 20). Da die verpflichtende Umsatzsteuerbefreiung also zu einer merklichen Wettbewerbsbenachteiligung für nicht steuerbefreite Kulturunternehmen führt und die Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren bisweilen beträchtlich hemmt, sollte diese Regelung überdacht und zumindest von einer verpflichtenden Umsatzsteuerbefreiung für bestimmte Kulturbetriebe in eine fakultative Umsatzsteuerbefreiung umgewandelt werden (vgl. ICG kulturplan/STADTart 2007: 131 f.).⁴⁹³

⁴⁹² Bestimmte Kulturinstitutionen unterliegen der obligatorischen Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nr. 20 des Umsatzsteuergesetzes. Demnach sind öffentliche Einrichtungen wie *„Theater, Orchester, Kammermusikensembles, Chöre, Museen, botanische Gärten, zoologische Gärten, Tierparks, Archive, Büchereien sowie Denkmäler der Bau- und Gartenbaukunst“*, private Unternehmen, die *„die gleichen kulturellen Aufgaben“* wie öffentliche Kulturanbieter erfüllen, und Theater- und Konzertveranstalter, die mit öffentlichen oder privaten steuerbefreiten Ensembles Veranstaltungen durchführen, von der Umsatzsteuer komplett befreit (s. Bundesministerium der Justiz 2010).

⁴⁹³ Die Einführung eines Optionsrechts hinsichtlich der Umsatzsteuerbefreiung wurde bereits im Abschlussbericht der Enquete-Kommission *„Kultur in Deutschland“* im Jahr 2007 gefordert (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 367).

7.3 Synopsis: Die zentralen Ergebnisse hinsichtlich kulturpolitischer Handlungsmöglichkeiten im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* im Kontext der Untersuchungsfragen

In diesem Kapitel konnte festgestellt werden, dass interorganisationale Beziehungen zu anderen Kultureinrichtungen für Akteure des Kulturbetriebs grundsätzlich eine wichtige Rolle spielen, wobei allerdings ein Bedarf an einer Optimierung der Vernetzungssituation besteht. Anknüpfend an diese Erkenntnis und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren entwickelt, die sich sowohl auf organisationsinterne Aspekte als auch auf äußere Rahmenbedingungen beziehen. Diese reichen von der Erleichterung des Zugangs zu potentiellen Partnereinrichtungen und materiellen sowie infrastrukturellen Ressourcen über die Optimierung finanzieller Rahmenbedingungen, den Abbau organisatorischer und struktureller Hürden, die Verbesserung der Kenntnisse über die spezifischen Strukturen und Logiken der Partnereinrichtungen, die Schaffung von Freiräumen und das Wecken von Interesse für vernetztes Arbeiten bis hin zur Positionierung der Vernetzung als strategische Aufgabe in Kulturinstitutionen, der Förderung der Nachhaltigkeit gelungener Verflechtungen, dem Ausbau von Personalverflechtungen und der Beseitigung von Wettbewerbsverzerrungen (vgl. Kapitel 7.1).

Diese Ansätze zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kulturorganisationen können teils nur durch das eigene Handeln der Kulturinstitutionen umgesetzt werden, teils ist es jedoch auch möglich, kulturpolitisch auf die Zusammenhänge einzuwirken. Es muss dabei jedoch berücksichtigt werden, dass der Einfluss Externer – und somit auch der Kulturpolitik – auf das Netzwerk zwischen Kultureinrichtungen beschränkt ist, da die Vernetzungssituation von Kulturbetrieben sehr individuell und kontextbezogen ist. Nichtsdestotrotz kann die Kulturpolitik dazu beitragen, dass dort, wo ein vernetztes Arbeiten sinnvoll ist, Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass Verflechtungen nicht behindert, sondern gefördert werden und Handlungsspielräume für alle Kulturakteure gleichermaßen offengehalten werden. Entsprechende Maßnahmen sollten dabei auf bestimmten Prinzipien fußen. So ist es relevant, dass kulturpolitisches Handeln auf die Entwicklungsbedingungen in allen drei Kultursektoren abzielt und dass die vielfältigen Verflechtungen zwischen den drei Sektoren des Kulturbetriebs von der Kulturpolitik anerkannt werden. Zudem ist es erforderlich, dass kulturpolitische Akteure über Kenntnisse hinsichtlich der Beziehungszusammenhänge zwischen Kultureinrichtungen verfügen und die spezifischen Vernetzungsbedürfnisse von Kulturinstitutionen berücksichtigen. Schließlich sollte dem kulturpolitischen Einwirken auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb grundsätzlich das Handlungsprinzip der *Theorie der meritatorischen Güter* zugrunde liegen, nach dem die Kulturpolitik auf Anbieter *meritorischer Güter* direkt und auf Anbieter *nicht meritorischer Güter* lediglich indirekt Einfluss nehmen kann (vgl. Kapitel 7.2.1).

Der Kulturbetrieb besteht aus unterschiedlichsten Feldern, welche jeweils ihre eigenen Funktionsweisen, Bedürfnisse und Probleme aufweisen, und die Verflechtungen der einzelnen Kulturinstitutionen sind – wie bereits erwähnt – sehr spezifisch und von zahlreichen Einflussfaktoren geprägt. Daher konnten nur für bestimmte Bereiche kulturpolitische Handlungsimpulse übergreifend für das gesamte Beziehungsnetzwerk im Kulturbereich entwickelt werden. Der Kulturpolitik stehen dabei im Bereich der finanziellen Förderung, der Ausrichtung subventionierter Kultureinrichtungen auf eine bessere Vernetzung mit anderen Kulturakteuren, der Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie der Vermittlung und Moderation verschiedene Instrumente zur Verfügung. Anknüpfend an die Ergebnisse der empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 6) und die entwickelten Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren (vgl. Kapitel 7.1) konnten kulturpolitische Handlungsmöglichkeiten zur Stärkung des *Beziehungsgeflechts*

Kulturbetrieb erarbeitet (vgl. Kapitel 7.2) und somit Antworten auf die letzte noch offene Untersuchungsfrage geliefert werden.

Abbildung 70: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse hinsichtlich kulturpolitischer Handlungsmöglichkeiten im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* im Kontext der Untersuchungsfragen

Untersuchungsfrage	vgl. Kapitel
<p>„Welche Möglichkeiten der Förderung eröffnen sich angesichts des Beziehungsgeflechts im Kulturbetrieb?“</p> <p>Die Kulturpolitik kann positiv auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb einwirken, indem sie Rahmenbedingungen so gestaltet, dass Verflechtungen gefördert und Handlungsspielräume für alle Kulturakteure gleichermaßen offengehalten werden. Gemäß der <i>Theorie der meritorischen Güter</i> kann die Kulturpolitik hierbei die Anbieter <i>meritorischer Güter</i> direkt fördern und auf die Anbieter <i>nicht meritorischer Güter</i> indirekt Einfluss nehmen.</p> <p>Konkrete kulturpolitische Handlungsmöglichkeiten zur Stärkung der Netzwerke zwischen Kultureinrichtungen sind, die Kulturverwaltung als aktive Schnittstellenfunktion zu begreifen, Bestandsaufnahmen der trisektoralen lokalen Kulturszenen vorzunehmen, Kommunikations- und Vernetzungsplattformen zu schaffen, die Vernetzung als wichtige Aufgabe von Kulturorganisationen zu definieren, Freiräume für das vernetzte Arbeiten von Kultureinrichtungen zu schaffen, die Infrastruktur öffentlicher und staatlich geförderter intermediärer Kulturinstitutionen zugänglicher für private Kulturakteure zu machen, die Strukturen öffentlicher Kulturbetriebe kooperationsfreundlicher zu gestalten, mehrspurige Beschäftigungsmöglichkeiten in öffentlichen Kulturinstitutionen auszubauen, die Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturakteuren gegeneinander abzugrenzen, einen Rückzug des öffentlichen Bereichs aus originär privatwirtschaftlichen Aufgabenbereichen vorzunehmen, finanzielle Anreize für intersektorale Vernetzungsprojekte zu schaffen, zentrale Netzwerkakteure zu stärken und als Kristallisationsorte zu positionieren, angemessene finanzielle Rahmenbedingungen für Vernetzungsaktivitäten in öffentlichen Kulturinstitutionen herzustellen und die steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für öffentliche Kulturbetriebe kooperationsfreundlicher zu gestalten.</p>	Kapitel 7.2.

eigene Darstellung

8 Resümee und Forschungsdesiderate

8.1 Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat das intersektorale Beziehungsgefüge im Kulturbetrieb durch einen differenzierten Forschungsansatz umfangreich beleuchtet, wodurch die Vernetzungszusammenhänge erstmals systematisch analysiert und empirisch belegt wurden. Dabei wurde die Mikrostruktur der Verflechtungen mittels einer qualitativen Befragung von Kultureinrichtungen aus dem privatwirtschaftlichen, dem gemeinnützigen und dem öffentlichen Sektor für den Untersuchungsraum Stuttgart exemplarisch abgebildet. Des Weiteren wurden die Einflussfaktoren, die Entwicklung und die Bedeutung interorganisationaler Verknüpfungen untersucht. Anhand dieser Ergebnisse wurden anschließend allgemeine Aspekte der intersektoralen Verflechtungen im Kulturbereich herausgearbeitet, Perspektiven zur Optimierung der Vernetzung formuliert und Ansatzpunkte für ein kulturpolitisches Handeln im *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* entwickelt. Damit wurden die zu Beginn der Arbeit dargestellten Forschungsziele erreicht. Zudem bestätigte sich die anfangs bereits vermutete Komplexität des Themas. So wurde deutlich, dass anschließend an die vorliegende Studie weiterführende Forschungen notwendig sind, um die bestehenden Wissenslücken zu schließen.

Ein wesentliches Ergebnis dieser Arbeit ist es, dass zahlreiche Verflechtungen zwischen Unternehmen der Kulturwirtschaft und Organisationen des öffentlichen und des intermediären Kultursektors bestehen, welche jeweils sehr individuell und kontextabhängig sind. Die Formen der Beziehungen reichen dabei von Markttransaktionen und Kooperationsbeziehungen über Förderbeziehungen und Personalverflechtungen bis hin zur Konkurrenzbeziehung.

Wie die Studie zeigt, hat die Spartenzugehörigkeit einer Kulturorganisation einen großen Einfluss auf ihr Vernetzungsverhalten. So sind Einrichtungen der Musik und der Darstellenden Kunst grundsätzlich stärker mit anderen Kulturinstitutionen vernetzt als Organisationen der Bildenden Kunst. Die ist u. a. darauf zurückzuführen, dass ein Werk der Bildenden Kunst meist durch die Arbeit eines einzelnen Künstlers entsteht, während im Musikbereich und in der Darstellenden Kunst in der Regel zahlreiche Personen in den Produktionsprozess involviert sind. Darüber hinaus sind Akteure aus dem Musikbereich und aus der Darstellenden Kunst häufig eng miteinander verflochten, wohingegen die Verbindungen von Institutionen des Kunstbetriebs zu anderen Kunstsparten nicht sehr intensiv ausgeprägt sind. Dies liegt u. a. darin begründet, dass im Musik- und Theaterbereich Institutionen existieren, die beide Sparten in sich vereinen und dass häufig sowohl musikalische als auch darstellerische Ausdrucksformen in ein Werk einfließen. Auffällig ist zudem, dass größere Theater oftmals kleinteilige Musik- und Theaterbetriebe auf der infrastrukturellen Ebene fördern, da letztere aufgrund ihrer meist sehr bescheidenen finanziellen und materiellen Ausstattung auf die Unterstützung hinsichtlich Kulissen, Kostümen, Technik, Probe- und Aufführungsräumen usw. angewiesen sind. Dieses Fehlen einer ausreichenden eigenen Infrastruktur ist größtenteils auch der Grund für die Marktbeziehungen von Mikro- und Kleinunternehmen der Sparten Musik und Darstellende Kunst. So sind diese im Kontext von Marktbeziehungen insbesondere über die Anmietung von Aufführungsräumlichkeiten mit anderen Kulturinstitutionen verbunden. Dies verdeutlicht, dass in der Darstellenden Kunst und im Musikbereich enge Beziehungen zwischen Kulturorganisationen bestehen, um sich mit infrastrukturellen und materiellen Ressourcen gegenseitig zu unterstützen. Für die Akteure des Kunstbetriebs spielt dieser Aspekt im Allgemeinen dagegen nur eine untergeordnete Rolle, da in der Bildenden Kunst ein geringerer Bedarf an Räumlichkeiten, Material und Arbeitsinstrumenten besteht als im Musik- und Theaterbereich. Signifikant ist des Weiteren, dass

intensive Personalverflechtungen insbesondere in der Darstellenden Kunst, aber auch im Musikbereich bestehen, welche auf eine personell eng verflochtene Szene hindeuten, in welcher sich Kulturschaffende projektbezogen in verschiedenen Konstellationen jeweils neu formieren.

Ebenso prägt die Sektorenzugehörigkeit einer Kultureinrichtung deren Verflechtungen mit anderen Kulturakteuren, wie im Rahmen der empirischen Untersuchung festgestellt werden konnte. So sind die privatrechtlich-gemeinnützigen Organisationen am stärksten mit anderen Kulturinstitutionen verbunden. Dies ist u. a. wohl durch die für den intermediären Kultursektor charakteristische Zusammenarbeit in verschiedenen Projektkonstellationen bedingt. Eine weitere Auffälligkeit ist, dass Marktbeziehungen zu anderen Kulturinstitutionen für kommerzielle Kulturunternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen. Dies trifft insbesondere auf diejenigen privatwirtschaftlichen Kulturakteure zu, deren Angebot sich nicht an ein Kulturpublikum, sondern an Kulturorganisationen richtet. Für öffentliche Kulturinstitutionen spielen dagegen Kooperationen die entscheidende Rolle. In dem von gemeinnützigen Akteuren ausgehenden Netzwerk sind Kooperationen, Personalverflechtungen und Förderbeziehungen besonders stark ausgeprägt, was auf intensive kooperative Verflechtungen, zahlreiche personelle Verknüpfungen und einen hohen Förderbedarf im gemeinnützigen Sektor hindeutet.

Während die Sparten- und Sektorenzugehörigkeit somit in Zusammenhang mit den Vernetzungsaktivitäten der jeweiligen Kultureinrichtung steht, ergab die durchgeführte Studie, dass andere Organisationsmerkmale wie Rechtsform, Mitarbeiterstruktur, Publikumsstruktur, Finanzierungsstruktur, Wertschöpfungsstufe und Organisationskultur hierfür weniger relevant sind. So kann u. a. konstatiert werden, dass die befragten Institutionen mit ausschließlich festangestellten Mitarbeitern weniger Personalverflechtungen mit anderen Kultureinrichtungen aufweisen und dass Kulturakteure, die ein internationales Einzugsgebiet besitzen, tendenziell weniger intensiv mit Kulturorganisationen vor Ort vernetzt sind.

Bestimmte Kulturinstitutionen nehmen eine besonders zentrale Position in dem untersuchten Netzwerk ein. Die Tatsache, dass es sich bei diesen Akteuren um Einrichtungen aus dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Kultursektor handelt, verdeutlicht, dass staatlich getragene und intermediäre Strukturen innerhalb des Beziehungsgeflechts eine wichtige Rolle spielen und damit auch für privatwirtschaftliche Kulturbetriebe äußerst relevant sind. So sind öffentliche und gemeinnützige Kulturorganisationen für kommerzielle Kulturunternehmen als Auftraggeber, Dienstleister, Kooperationspartner, Austauschpartner, Präsentationsorte, Unterstützer und Arbeitgeber von großer Bedeutung und sie treten zudem bisweilen als Konkurrenten auf. Diese Konkurrenzsituationen sind auf Wettbewerbsverzerrungen zurückzuführen, welche im Rahmen der Befragung insbesondere von privaten Akteuren des Musikbetriebs angeprangert wurden. Wettbewerbsverzerrungen werden durch die ungleiche finanzielle Ausgangslage von Kultureinrichtungen desselben Betätigungsfeldes ausgelöst, die teils staatlich subventioniert werden und teils rein privatwirtschaftlich und ohne Unterstützung der öffentlichen Hand agieren. So stellt beispielsweise der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine Konkurrenz für Tonstudios und Musiklabels dar, wenn er Tonaufnahmen unter Marktpreisen anfertigt und eigene Labels gründet.

Die Beziehungen zwischen Kulturbetrieben werden insbesondere durch *zwischenmenschliche Faktoren* beeinflusst, wie die vorliegende Studie zeigt. So prägen persönliche Kontakte sowie Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung zwischen den beteiligten Personen die interorganisationale Zusammenarbeit entscheidend. Weitere wichtige Einflussfaktoren sind strukturelle, organisatorische und finanzielle Aspekte sowie künstlerisch-inhaltliche Gemeinsamkeiten und miteinander compatible

Ziele. Die Rahmenbedingungen, welche die Entwicklung von Verflechtungen zwischen Kulturakteuren begünstigen bzw. behindern, betreffen ebenso personen-, struktur- und inhaltsbezogene Gesichtspunkte und sind mit den genannten Einflussfaktoren weitgehend identisch. So stellen persönliche Kontakte und Personalverflechtungen häufig den Ausgangspunkt für die Entstehung einer Zusammenarbeit zwischen Kulturinstitutionen dar. Voraussetzungen für die Vernetzung sind darüber hinaus u. a. die Kompatibilität der (künstlerischen) Ziele, Interessen, Strukturen und Logiken der Partnereinrichtungen sowie geeignete finanzielle und organisatorische Rahmenbedingungen.

Kultureinrichtungen können von der Verflechtung mit anderen Kulturakteuren in finanzieller, struktureller und inhaltlicher Hinsicht profitieren, u. a. indem durch die vernetzte Arbeitsweise neue Aufträge akquiriert und neue Projekte angestoßen werden, ein Austausch zwischen den Partnereinrichtungen stattfindet, die eigenen Ressourcen erweitert werden, der Bekanntheitsgrad der eigenen Einrichtung gesteigert wird, neue Publikumsschichten erschlossen werden und im Verbund mit anderen Kulturorganisationen politischer Einfluss erlangt wird. Ein negativer Aspekt der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit ist jedoch der mit ihr verbundene hohe zeitliche und finanzielle Aufwand, den die Kulturbetriebe aufgrund ihrer häufig sehr begrenzten personellen und monetären Ressourcen oftmals nur schwer stemmen können. Des Weiteren droht bisweilen ein Verlust der Gestaltungsfreiheit und des eigenen Profils und teilweise erhöht sich das künstlerische und finanzielle Risiko im Rahmen einer Zusammenarbeit mit Externen.

Die empirische Untersuchung stellte grundsätzlich zahlreiche Verknüpfungen zwischen Einrichtungen der drei Kultursektoren fest, welche für die beteiligten Akteure eine wichtige Rolle spielen. Gleichzeitig besteht jedoch der Bedarf, die Vernetzungssituation weiter zu verbessern. Da die Verflechtungen zwischen Kulturbetrieben stark von personenbezogenen, strukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen abhängen, bietet es sich an, diese Aspekte zu optimieren. Dies kann beispielsweise erreicht werden, indem der Zugang zu potentiellen Partnereinrichtungen und deren infrastrukturellen Ressourcen (z. B. Räumlichkeiten, Kostümen und Technik) erleichtert wird und organisatorische Hürden abgebaut werden. Des Weiteren können finanzielle Rahmenbedingungen verbessert, die Kenntnisse über die spezifischen Strukturen der Partnereinrichtungen erweitert und Freiräume für ein vernetztes Arbeiten geschaffen werden. Schließlich kann die Vernetzung als strategische Aufgabe in Kulturinstitutionen positioniert werden, Personalverflechtungen können ausgebaut und Wettbewerbsverzerrungen beseitigt werden.

Viele dieser Handlungsoptionen können nur von den Kultureinrichtungen selbst umgesetzt werden. Teilweise ist es jedoch auch möglich, kulturpolitisch auf die Zusammenhänge einzuwirken. Entsprechende Ansätze müssen dabei auf bestimmten Grundsätzen fußen. Diesbezüglich ist es insbesondere relevant, dass das kulturpolitische Agieren dem Prinzip der *Theorie der meritatorischen Güter* gerecht wird. Ihm zufolge nimmt die Kulturpolitik auf Anbieter *meritorischer Güter* direkt und auf Anbieter *nicht meritorischer Güter* lediglich indirekt Einfluss. Diesem Grundsatz folgend können ausschließlich öffentliche Kulturinstitutionen und privat getragene Anbieter *meritorischer Güter* in den Genuss einer direkten kulturpolitischen Förderung gelangen. Jedoch wirkt sich die unmittelbare Unterstützung dieser Kulturakteure indirekt auch auf private Anbieter *nicht meritorischer Güter* aus, da zwischen all diesen Kulturbetrieben eine enge Vernetzung besteht, wie diese Studie gezeigt hat.

Grundsätzlich kann die Kulturpolitik auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb positiv einwirken, indem sie auf das Netzwerk vermittelnd und moderierend Einfluss nimmt, bestimmte Verflechtungen finanziell fördert, subventionierte Kultureinrichtungen auf eine bessere Vernetzung mit anderen Kulturakteuren ausrichtet und die Rahmenbedingungen für eine verflochtene Arbeitsweise optimiert.

Konkret bedeutet dies, dass zunächst ein besseres Verständnis von der komplexen Vernetzungsstruktur gewonnen werden sollte, indem Bestandsaufnahmen der trisektoralen lokalen Kulturszenen in Deutschland vorgenommen werden. Anschließend müssen die strukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen interorganisationaler Beziehungen optimiert werden. Dabei ist es unerlässlich, die Infrastruktur staatlich getragener bzw. geförderter Kulturinstitutionen für private Kulturakteure zugänglicher zu machen und die Strukturen und steuerlichen Rahmenbedingungen öffentlicher Kulturbetriebe kooperationsfreundlicher zu gestalten. Zudem müssen in Kultureinrichtungen Freiräume für das vernetzte Arbeiten offengehalten werden, damit zeitliche und personelle Ressourcen für die Zusammenarbeit mit anderen Kulturinstitutionen zur Verfügung stehen. Bisweilen verhindern auch unzulängliche finanzielle Rahmenbedingungen die Entstehung von Verflechtungen zwischen Kulturbetrieben. Daher ist die Kulturpolitik gefordert, finanzielle Anreize für intersektorale Vernetzungsprojekte zu schaffen und die monetären Rahmenbedingungen für Vernetzungsaktivitäten von öffentlichen Kulturinstitutionen zu optimieren. Des Weiteren kann der Einfluss *zwischenmenschlicher Faktoren* auf die Verknüpfungen zwischen Kulturorganisationen gezielt eingesetzt werden, indem Kommunikations- und Vernetzungsplattformen initiiert werden, bei denen Kulturschaffende aufeinandertreffen, um systematisch Vernetzungen anzubahnen. Zudem würde ein Ausbau mehrspuriger Beschäftigungsmöglichkeiten in öffentlichen Kulturinstitutionen die Verbindungen mit Kultureinrichtungen anderer Sektoren über Personalverflechtungen stärken. Ebenso wäre es dem Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb zuträglich, wenn diejenigen Netzwerkakteure aus dem öffentlichen und gemeinnützigen Bereich, welche als Partner für Kulturorganisationen aller Sektoren eine wesentliche Rolle spielen, als Kristallisationsorte innerhalb der Kulturszene positioniert würden. So könnte beispielsweise in bestimmten Theatern eine Entwicklung weg vom Ensembletheater und hin zu einem Koproduktionssystem angestoßen werden, wodurch eine flexiblere und intensivere Zusammenarbeit mit wechselnden freien Gruppen möglich wäre (vgl. Haselbach u. a. 2012: 245). Essentiell ist es schließlich, dass *unnatürliche* Konkurrenzen zwischen öffentlich getragenen bzw. geförderten Kultureinrichtungen und rein privatwirtschaftlich agierenden Kulturunternehmen unterbunden werden. Um entsprechende Wettbewerbsverzerrungen zu beseitigen, müssen die Aufgabenbereiche von öffentlichen und privaten Kulturorganisationen systematisch voneinander abgegrenzt werden und es muss ein Rückzug des öffentlichen Bereichs aus originär privatwirtschaftlichen Aufgabenfeldern erfolgen.

Insgesamt ist die Kulturpolitik somit gefordert, an den Schnittstellen der drei Sektoren zu agieren, um dort, wo sich ein vernetztes Arbeiten anbietet, Verflechtungen zu fördern und Handlungsspielräume offenzuhalten. Dabei muss die kulturpolitische Vorgehensweise stets an die spezifischen Bedingungen angepasst werden, da die verschiedenen Sparten und Sektoren des Kulturbereichs jeweils ihre eigenen Funktionsweisen, Bedürfnisse und Probleme aufweisen und die Verknüpfungen zwischen Kulturinstitutionen meist sehr individuell und von zahlreichen Einflussfaktoren geprägt sind. Hierfür benötigen die kulturpolitischen Akteure ein umfangreiches Wissen über die intersektoralen Verflechtungen zwischen Kultureinrichtungen und ein ressortübergreifendes Denken, das eine enge Abstimmung mit anderen Politikfeldern möglich macht (vgl. Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007: 340). Schließlich ist zu betonen, dass das kulturpolitische Engagement des Staates – sowohl der Ausbau der Förderaktivitäten als auch der Rückzug der öffentlichen Hand aus der Kulturförderung – stets vor dem Hintergrund der engen Verflechtungen zwischen den Kulturakteuren der drei Sektoren betrachtet werden muss, denn da die verschiedenen Kultursektoren auf vielfältige Art miteinander verbunden sind, wirkt sich eine veränderte Kulturförderung auch auf den privaten Kultursektor unmittelbar aus (vgl. Söndermann 2006: 9 und Zimmermann/Schulz/Ernst 2009: 207). Eine kulturpolitische Vernetzungsförderung würde

somit falsch verstanden, wenn diese zwar auf eine verflochtene Arbeitsweise zwischen öffentlichen, gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Kulturorganisationen setzen, sich gleichzeitig jedoch aus ihrer Verantwortung zurückziehen würde, die Erstellung *meritorischer* Kulturgüter zu fördern (vgl. Haselbach u. a. 2012: 237, Mundelius 2009a: 21 und Hebborn 2008: 197). Ebenso wäre es den Verflechtungen im Kultursektor nicht dienlich, kulturpolitische Förderaktivitäten auf *nicht meritorische* Bereiche auszudehnen bzw. derartige Förderpraktiken beizubehalten und somit Wettbewerbsverzerrungen zwischen nicht geförderten und geförderten Kulturinstitutionen zu provozieren. In diesem Sinne stellt Wanka fest:

„Die Kulturwirtschaft kann – und will – die Kulturpolitik nicht ersetzen, und umgekehrt! Koalitionen und strategische Partnerschaften, das Bewusstsein über die Interdependenzen und gegenseitige Offenheit sind erwünscht. Aber auch Unterscheidungsvermögen ist nötig.“ (s. Wanka 2007: 120)

8.2 Implikationen für die weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit hat nicht nur – wie im Vorherigen beschrieben – zahlreiche Erkenntnisse hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes gewonnen, sondern auch einige Lücken offenbart, welche durch zukünftige Forschungsprojekte geschlossen werden könnten. So gelang es der Studie, am Beispiel der Stuttgarter Kulturszene detaillierte Einblicke in das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* zu gewährt und die zentralen Aspekte der Vernetzung zwischen Kultureinrichtungen der unterschiedlichen Sektoren sichtbar zu machen. Im Rahmen der empirischen Analyse war es jedoch notwendig, eine Beschränkung auf einen Untersuchungsraum vorzunehmen. Daher sind die Ergebnisse dieser Arbeit auf andere Standorte nur begrenzt übertragbar. Aufgrund dessen bietet es sich an, das hier verwendete Untersuchungsdesign auch in anderen Städten und Regionen zur Analyse der intersektoralen Verflechtungen zwischen Kulturakteuren einzusetzen. Auf diese Weise können nicht nur Informationen über die lokalen Netzwerke generiert werden, sondern zudem Vergleiche zwischen den Vernetzungsstrukturen an verschiedenen Standorten angestellt werden.

Diese Arbeit hat sich insbesondere auf die Sparten Musik, Darstellende Kunst und Bildende Kunst konzentriert, da hier enge Verknüpfungen zwischen den Kulturakteuren der drei Sektoren zu vermuten waren, was anhand der empirischen Analyse bestätigt werden konnte. Aufgabe zukünftiger Forschungsprojekte könnte es sein, sich einer dieser Sparten vertiefend zu widmen, um die jeweiligen Beziehungszusammenhänge noch präziser beschreiben zu können. Darüber hinaus empfiehlt es sich, in spartenspezifischen Untersuchungen die in der vorliegenden Arbeit kaum berücksichtigten Kultursparten (z. B. Literatur und Film) unter dem Gesichtspunkt der intersektoralen Vernetzungen zu beleuchten.

Um dem explorativen Charakter dieser Studie gerecht zu werden, wurde eine große Bandbreite verschiedener Arten von Kultureinrichtungen in die empirische Erhebung einbezogen. Auf der Basis dieser Ergebnisse kann eine vertiefende Beschäftigung mit dem Vernetzungsverhalten bestimmter Typen von Kulturinstitutionen erfolgen. Durch Detailuntersuchungen – beispielsweise der Netzwerke von Theatern oder Museen – könnte ein besseres Verständnis der jeweiligen Beziehungsgeflechte und Vernetzungsbedürfnisse erlangt werden.

In der vorgelegten Arbeit wurde überprüft, ob Organisationsmerkmale wie Sparte, Sektor, Größe, Wertschöpfungsstufe, Rechtsform, Publikumsstruktur, Finanzierungsstruktur und Organisationskultur das Vernetzungsverhalten von Kulturbetrieben beeinflussen. Die Analyse dieser Zusammenhänge stellte jedoch nur einen Teilaspekt der empirischen Untersuchung dar. Aufgrund dessen bietet es sich an, die erzielten Ergebnisse als Ausgangspunkt für Forschungsprojekte zu verwenden, welche sich

diesem Gesichtspunkt vertiefend widmen, um weitere Erkenntnisse zur Relevanz der Organisationsmerkmale für die Beziehungen zwischen Kultureinrichtungen zu gewinnen.

Diese Untersuchung hat die Netzwerke zwischen Kulturorganisationen analysiert, indem sie die identifizierten Verflechtungen den Beziehungstypen *Markttransaktion*, *Kooperation*, *Personalverflechtung*, *Förderbeziehung* und *Konkurrenzbeziehung* zugeordnet hat. Auf diese Art konnten die vielgestaltigen Zusammenhänge deutlich gemacht werden. Ausgehend hiervon wäre es von Interesse, im Rahmen von Folgestudien diese Beziehungstypen empirisch genauer zu betrachten – insbesondere die bislang wenig erforschten Typen der *Förderbeziehung* und der *Konkurrenzbeziehung* zwischen Kulturanbietern. Dies würde entscheidend dazu beitragen, die Kenntnisse über die im Kulturbetrieb vorhandenen Beziehungstypen zu präzisieren.

Ein vertiefendes Forschungsinteresse besteht zudem hinsichtlich der Einflussfaktoren interorganisationaler Beziehungen, der notwendigen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Verflechtungen, der Ziele, Chancen und Risiken einer vernetzten Arbeitsweise und der Konsequenzen eines Ausbaus bzw. einer Einschränkung der Verknüpfung mit anderen Kulturorganisationen. Diese Gesichtspunkte wurden in der vorliegenden Arbeit zwar bereits recht umfangreich analysiert, es handelt sich dabei jedoch um eine Momentaufnahme des Netzwerks im ausgewählten Untersuchungsraum. Anschließend an diese Beobachtungen könnten an mehreren Orten durchgeführte Langzeitstudien vertiefende Informationen liefern, welche schließlich den Ausgangspunkt für eine Optimierung der Rahmenbedingungen für die Vernetzung zwischen Kulturinstitutionen darstellen könnten.

Des Weiteren stellt jeder der hier entwickelten kulturpolitischen Ansätze einen zu vertiefenden Aspekt im Kontext des kulturpolitischen Handelns angesichts der interorganisationalen Verflechtungen im Kulturbetrieb dar. Schließlich wäre die Entwicklung umfassender Konzepte zur Förderung der Kulturwirtschaft durch die Kulturpolitik zu empfehlen. Dies war nicht Ziel der vorliegenden Arbeit, da deren Erkenntnisinteresse vorrangig den intersektoralen Verflechtungen im Kulturbereich galt. Daher wäre es wünschenswert, dass sich zukünftige Forschungsvorhaben diesem Thema – ausgehend von den in dieser Studie diesbezüglich erzielten Ergebnissen – widmen.

An diesen exemplarischen Ausführungen wurde deutlich, dass hinsichtlich einiger Aspekte des Untersuchungsgegenstandes auch weiterhin Forschungsbedarf besteht. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da die vorgelegte Arbeit das *Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb* erstmalig auf explorative Weise auf der Mikroebene systematisch analysiert hat und daher stets auch die Absicht verfolgt hat, ausgehend von den erzielten Ergebnissen zu weiterführenden Forschungsprojekten anzuregen.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schema zur Kategorisierung von Kulturwirtschaftsberichten	10
Abbildung 2:	Kategorisierung der untersuchten Kulturwirtschaftsberichte nach den Ebenen der Vernetzung	11
Abbildung 3:	Aufbau der Arbeit.....	23
Abbildung 4:	Modell der kulturellen Wertschöpfungskette	27
Abbildung 5:	Der Kulturbetrieb aus rechtlich-systematischer Sicht	29
Abbildung 6:	Überblick über öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Rechtsformen	29
Abbildung 7:	<i>Drei-Sektoren-Modell</i> gemäß des <i>Ersten Schweizer Kulturwirtschaftsberichts</i>	33
Abbildung 8:	Größenverhältnisse der drei Sektoren in der kulturbetrieblichen Praxis.....	36
Abbildung 9:	Matrix kulturwirtschaftlicher Tätigkeitsfelder	37
Abbildung 10:	Matrix kulturwirtschaftlicher Betriebsformen mit Beispielbetrieben	38
Abbildung 11:	Verortung der Akteure des Musikbetriebs in der Wertschöpfungskette	46
Abbildung 12:	Überblick über die Akteure des Musikbetriebs.....	47
Abbildung 13:	Verortung der Akteure der Darstellenden Kunst in der Wertschöpfungskette	50
Abbildung 14:	Überblick über die Akteure der Darstellenden Kunst	50
Abbildung 15:	Verortung der Akteure des Kunstbetriebs in der Wertschöpfungskette	55
Abbildung 16:	Überblick über die Akteure des Kunstbetriebs	55
Abbildung 17:	Meritorischer Filter zur Überprüfung des meritorischen Charakters eines Kulturgutes.....	60
Abbildung 18:	Kulturpolitisches Zielsystem	62
Abbildung 19:	Zentrale Aufgabenfelder der Kulturpolitik	62
Abbildung 20:	Modell staatlicher Steuerungsformen im Kulturbereich	65
Abbildung 21:	Relevanz kulturpolitischer Instrumente für die Kulturwirtschaft.....	74
Abbildung 22:	Kulturpolitische Eingriffsmöglichkeiten in die kulturelle Wertschöpfungskette	77
Abbildung 23:	Grundmodell für eine kulturpolitische Förderung der Kulturwirtschaft	78
Abbildung 24:	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse hinsichtlich der Zusammenhänge von Kulturwirtschaft und Kulturpolitik im Kontext der Untersuchungsfragen	80
Abbildung 25:	Organisationskulturtypologie nach Cameron und Freeman	84
Abbildung 26:	Charakterisierung der vier Kulturtypen nach Cameron und Freeman	85
Abbildung 27:	Erscheinungsformen interorganisationaler Beziehungen	91
Abbildung 28:	Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb	92
Abbildung 29:	Anwendung ausgewählter Organisationstheorien im Hinblick auf das Thema der	101
Abbildung 30:	vorliegenden Arbeit.....	101
Abbildung 30:	Definition der Grundtypen interorganisationaler Verflechtung im Kulturbereich	102
Abbildung 31:	Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb	103
Abbildung 32:	Untersuchungsfragen für die empirische Studie.....	105
Abbildung 33:	Matrix zur Verortung von Kulturinstitutionen der verschiedenen Sektoren	110
Abbildung 34:	Verortung der Typen von Kultureinrichtungen in der Wertschöpfungskette	112
Abbildung 35:	Interviewpartner der ersten Befragungsphase	115
Abbildung 36:	Interviewpartner der zweiten Befragungsphase.....	117
Abbildung 37:	Übersicht über die Stichprobenauswahl beider Befragungsphasen	118
Abbildung 38:	Forschungsraster mit Untersuchungsfragen, Erkenntnisinteresse und Leitfadenfragen	119
Abbildung 39:	Gliederung des Interviewleitfadens	121
Abbildung 40:	Organisationskultur-Matrix nach Cameron/Freeman, angepasst an den Kulturbetrieb.....	123
Abbildung 41:	Operationalisierung des Organisationskulturschemas.....	123
Abbildung 42:	Arbeitsschritte zur Auswertung der Experteninterviews	128
Abbildung 43:	Übersicht über das verwendete Forschungsdesign	130
Abbildung 44:	Grundmodell interorganisationaler Verflechtungen im Kulturbetrieb, angewandt auf die empirische Untersuchung	134
Abbildung 45:	Sektorenzugehörigkeit der genannten Vernetzungspartner segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst	142
Abbildung 46:	Ausprägung der Beziehungstypen segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst.....	144

Abbildung 47:	Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei Kultursektoren segmentiert nach Interviewpartnern aus den Sparten Musik, Bildende Kunst und Darstellende Kunst	145
Abbildung 48:	Sektorenzugehörigkeit der genannten Vernetzungspartner segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor	146
Abbildung 49:	Ausprägung der Beziehungstypen segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor	148
Abbildung 50:	Verteilung der Beziehungstypen auf Partnereinrichtungen aus den drei Kultursektoren segmentiert nach Interviewpartnern aus privatwirtschaftlich-kommerziellem, privatrechtlich-gemeinnützigem und öffentlichem Sektor	149
Abbildung 51:	Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Musik.....	155
Abbildung 52:	Netzwerk der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Musik.....	156
Abbildung 53:	Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Bildende Kunst	159
Abbildung 54:	Netzwerk der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Bildende Kunst	160
Abbildung 55:	Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Darstellende Kunst	163
Abbildung 56:	Netzwerk der privatwirtschaftlichen Akteure der Sparte Darstellende Kunst	164
Abbildung 57:	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatwirtschaftlichen Akteure	166
Abbildung 58:	Beziehungsmodell der hybriden Akteure der Sparte Musik.....	169
Abbildung 59:	Netzwerk der hybriden Akteure der Sparte Musik.....	170
Abbildung 60:	Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst	173
Abbildung 61:	Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure der Sparte Bildende Kunst	174
Abbildung 62:	Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst	178
Abbildung 63:	Netzwerk der privatrechtlich-gemeinnützigen Akteure der Sparte Darstellende Kunst.....	179
Abbildung 64:	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der privatrechtlich-gemeinnützigen und hybriden Akteure.....	181
Abbildung 65:	Netzwerk der öffentlichen Akteure.....	185
Abbildung 66:	Spartenübergreifendes Beziehungsmodell der öffentlichen Akteure.....	186
Abbildung 67:	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse im Kontext der Forschungsthese und der Untersuchungsfragen.....	225
Abbildung 68:	Direkte und indirekte Einflussmöglichkeiten der Kulturpolitik auf das Beziehungsgeflecht im Kulturbetrieb	243
Abbildung 69:	Umsetzung der Perspektiven zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der verschiedenen Kultursektoren durch kulturpolitische Ansätze	244
Abbildung 70:	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse hinsichtlich kulturpolitischer Handlungsmöglichkeiten im <i>Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb</i> im Kontext der Untersuchungsfragen	259
Abbildung 71:	Segmentierung der Einrichtungen nach Sektoren.....	291
Abbildung 72:	Segmentierung der Einrichtungen nach Sparten	291
Abbildung 73:	Segmentierung der Einrichtungen nach Rechtsform	292
Abbildung 74:	Segmentierung der Einrichtungen nach Mitarbeiteranzahl	292
Abbildung 75:	Segmentierung der Einrichtungen nach Art der Beschäftigungsverhältnisse im Kernbereich.....	292
Abbildung 76:	Segmentierung der Einrichtungen nach Altersstruktur des Publikums.....	293
Abbildung 77:	Segmentierung der Einrichtungen nach Einzugsgebiet.....	293
Abbildung 78:	Segmentierung der Einrichtungen nach Art des Publikums	293
Abbildung 79:	Segmentierung der Einrichtungen nach Jahresumsatz	294
Abbildung 80:	Segmentierung der Einrichtungen nach Mittelherkunft	294
Abbildung 81:	Segmentierung der Einrichtungen nach Unternehmensgröße	295
Abbildung 82:	Segmentierung der Einrichtungen nach Wertschöpfungsstufen	295
Abbildung 83:	Segmentierung der Einrichtungen nach Organisationskulturtypen	295

10 Literatur

- Allmann, Uwe (1995):** Theater als Eigenbetrieb. Eine ökonomische Beurteilung auf der Basis empirischer Datenerhebung. In: Heinze, Thomas (Hrsg.) (1995): Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation, Opladen, S. 279-295.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft LSA (2001):** Kulturwirtschaft in Sachsen-Anhalt. Bedeutung, Strukturen, Handlungsfelder. 1. Kulturwirtschaftsbericht Sachsen-Anhalt, Bonn/Magdeburg.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (1992):** Dynamik der Kulturwirtschaft. 1. Kulturwirtschaftsbericht NRW, Düsseldorf.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (1995):** Kultur- und Medienwirtschaft in den Regionen Nordrhein-Westfalens. 2. Kulturwirtschaftsbericht NRW, Düsseldorf.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (1998):** Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Kultureller Arbeitsmarkt und Verflechtungen. 3. Kulturwirtschaftsbericht NRW, Düsseldorf.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (2001):** Kulturwirtschaft im Netz der Branchen. 4. Kulturwirtschaftsbericht NRW, Düsseldorf.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW (2007):** Kultur- und Kreativwirtschaft. Wettbewerb – Märkte – Innovationen. 5. Kulturwirtschaftsbericht NRW, Düsseldorf.
- Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft Sachsen (2009):** Kulturwirtschaftsbericht für den Freistaat Sachsen 2008, Dresden.
- Atteslander, Peter (2003):** Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin.
- Bachmann, Gregor (2006):** Private Ordnung. Grundlagen ziviler Regelsetzung, Tübingen.
- Backes, Christoph; Holzer, Barbara; Söndermann, Michael (2005):** Kulturwirtschaft in Aachen. Erstes kulturwirtschaftliches Portrait einer Stadt in Deutschland, Aachen.
- Backes, Christoph; Hustedt, Sylvia; Söndermann, Michael (2007):** Kulturwirtschaft in Aachen. Potenziale einer Stadt, Aachen.
- Barthelmes, Maja (2008):** Kreative Wirtschaft Hamburg. Eine Analyse der Bedeutung der Kreativwirtschaft für Hamburg. Definition und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines Clustermanagements Kreativwirtschaft, Hamburg.
- BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung (2008):** Kulturwirtschaft im Land Bremen, Bremen.
- Bayerischer Landtag (2001):** Interpellation. Entwicklung der Kulturwirtschaft in Bayern. Drucksache 14/7726, München.
- Bellmann, Klaus; Hippe, Alan (Hrsg.) (1996):** Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Wiesbaden.
- Bendixen, Peter (2001):** Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie, Wiesbaden.
- Bendixen, Peter; Heinze, Thomas (1999):** Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation. In: Heinze, Thomas (Hrsg.) (1999): Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership, Münster, S. 15-44.
- Bentele, Günter; Liebert, Tobias; Fechner, Ronny (2011):** Medien- und Kreativstandort Leipzig. Eine Studie zur Leipziger Medien- und Kreativwirtschaft 2010, Leipzig.
- Benz, Arthur (Hrsg.) (2004):** Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden.
- Benz, Arthur u. a. (Hrsg.) (2007):** Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden.
- Berger, Doris (2010):** Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Berndt, Christian u. a. (2008):** Kreativwirtschaftsbericht Frankfurt, Frankfurt am Main.
- Beyme, Klaus von (2012):** Kulturpolitik in Deutschland. Von der Staatsförderung zur Kreativwirtschaft, Wiesbaden.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002a):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Hemsbach, S. 33-70.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2002b): Expertenwissen und Forschungspraxis. Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Hemsbach, S. 7-29.

Bohl, Marcus (2002): Borderline. Strategien und Taktiken für Kunst und soziale Praxis, Norderstedt.

Boll, Dirk (2009): Kunst ist käuflich. Freie Sicht auf den Kunstmarkt, Zürich.

Borowy, Claudia (1998): Kommerzielles Tourneetheater in ensemblelosen Gemeinden. Rahmenbedingungen, Struktur- und Funktionsprinzipien eines Produktions- und Distributionsmodells innerhalb des deutschen Theatersystems. Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme, Frankfurt am Main/Berlin.

Brandenburgische Technische Universität Cottbus (Hrsg.) (2011): SWOT Analysis of Cultural and Creative Industries in Cottbus, Cottbus.

Brauneck, Manfred (2007): Theaterlexikon 2. Schauspieler und Regisseure, Bühnenleiter, Dramaturgen und Bühnenbildner, Reinbek.

Brauneck, Manfred; Schneilin, Gerard (Hrsg.) (2007): Theaterlexikon 1. Begriffe und Epochen, Bühnen und Ensembles, Reinbek.

Brodbeck, Karl-Heinz; Hummel, Marlies (1991): Musikwirtschaft, München.

Brox, Georges; Lenke, Michael (2011): Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Gesetzlicher Rahmen und vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten. In: Röckrath, Gereon; Poser, Ulrich (Hrsg.) (2011): Kultur und Recht. Praxisorientiertes Rechtshandbuch für Künstler und Kulturmanager, Stuttgart, S. C 2.3.

Bundesministerium der Justiz (2010): Umsatzsteuergesetz (UStG), Stand 8.4.2010, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft. Branchenhearing Markt für darstellende Künste, Berlin.

Büscher, Barbara; Schlewitt, Carena (1991): Freies Theater. Deutsch-deutsche Materialien, Hagen.

Büschges, Günter; Abraham, Martin (1997): Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart.

Cameron, Kim S.; Freeman, Sarah J. (1991): Cultural Congruence, Strength, and Type. Relationships to Effectiveness. In: Research in Organizational Change and Development, Jg. 5, S. 23-58.

Centre for Urban and Regional Development Studies (2010): Culture Cluster Mapping and Analysis. Final Report to ONE North East, Newcastle.

Colbert, François (2004): Der Kulturbetrieb. Ein Systematisierungsvorschlag. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2004): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 9-14.

Corsten, Hans; Gössinger, Ralf (2008): Einführung in das Supply Chain Management, München.

Deutscher Bühnenverein (2010): Theaterstatistik 2008/2009, Köln.

Deutscher Kulturrat (2009): Kultur- und Kreativwirtschaft. Zukunftsweisendes Handlungsfeld im Schnittpunkt verschiedener Politikfelder. In: politik und kultur - Zeitung des Deutschen Kulturrates, Jg. Jan./Feb. 2009, H. 01/09, S. 21 f.

Diekmann, Andreas (2006): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek.

Dorobek, Sandra; Eßig, Michael; Klein-Schmeink, Stephan (2009): Besonderheiten öffentlicher Wertschöpfungsketten. In: Eßig, Michael; Witt, Matthias (Hrsg.) (2009): Öffentliche Logistik. Supply Chain Management für den öffentlichen Sektor, Wiesbaden, S. 151-196.

Drda-Kühn, Karin; Weingarten, Joe (Hrsg.) (2010): Land der Möglichkeiten. Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz, Idar-Oberstein.

Drumm, Hans Jürgen (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur. In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, Stuttgart, S. 163-171.

Dümcke, Cornelia (2009): Die darstellenden [sic] Künste im Spiegel der Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte der Länder und Städte in Deutschland, Berlin.

Dziembowska-Kowalska, Jolanta; Funck, Rolf H.; Robertson-Wensauer, Caroline Y. (1996): Kultur und Wirtschaft in Karlsruhe, Karlsruhe.

- Eberhardt, Michael (2007):** Musikschulleitung zwischen Kunst und Management. Neue Anforderungsprofile. In: Knubben, Thomas; Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2007): Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen, Bielefeld, S. 71-97.
- Eggers, Thorsten (2004):** Organisationsumwelt und Organisationsgrenzen kooperativer Unternehmen. Eine empirische Analyse interorganisationaler Netzwerke im verarbeitenden Gewerbe, Stuttgart.
- Ehrlenbruch, Gerda (1991):** Die freien Gruppen in der Tanzszene der Bundesrepublik, Frankfurt am Main.
- empirica (2008):** Kreativwirtschaft in Bochum. Zusammenfassung und Unternehmensportraits, Bochum.
- empirica (2010):** Kultur- und Kreativwirtschaft in der Metropole Ruhr, Mülheim an der Ruhr.
- Endruweit, Günter (2004):** Organisationssoziologie, Stuttgart.
- Engel, Christoph (2003):** Künstlervermittlungen und Agenturen als Schnittstelle zwischen Musikern und Veranstaltern. In: Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2003): Selbstmanagement im Musikbetrieb. Handbuch für Musikschaffende, Bielefeld, S. 262-272.
- Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages (2007):** Schlussbericht „Kultur in Deutschland“. Drucksache 16/7000, Berlin.
- Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft (Hrsg.) (2009):** Standort Essen Kreativwirtschaft, Essen.
- Europäische Kommission (2003):** Amtsblatt Nr. L 124 vom 20/05/2003 S. 0036 - 0041, Brüssel.
- Europäische Kommission (2006):** Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung, o. O.
- Europäische Metropolregion Nürnberg; Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg (Hrsg.) (2010):** Kultur- und Kreativwirtschaft in der europäischen Metropolregion Nürnberg, Nürnberg.
- Fasselt, Jan u. a. (2010):** Kultur- und Kreativwirtschaft im Bergischen Städtedreieck, Gelsenkirchen.
- Feldmann, Dirk; Meuser, Julia (2011):** Der Verein als Instrument der Kulturförderung. Grundlegende Informationen zur Vereinsgründung. In: Röckrath, Gereon; Poser, Ulrich (Hrsg.) (2011): Kultur und Recht. Praxisorientiertes Rechtshandbuch für Künstler und Kulturmanager, Stuttgart, S. C 2.1.
- Fesel, Bernd; Söndermann, Michael (2008):** Kulturwirtschaftsbericht Köln 2007, Köln.
- Fischer, Sebastian (2007):** Der Arbeitsmarkt der Musikschullehrer/-innen. In: Knubben, Thomas; Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2007): Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen, Bielefeld, S. 49-70.
- Flick, Uwe (2010):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Reinbek.
- Föhl, Patrick S. (2009a):** Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 15-46.
- Föhl, Patrick S. (2009b):** Shops in Kultureinrichtungen: Zwischen Einnahmequelle und Vermittlungsinstrument. Eine überblicksartige Betrachtung am Beispiel „Museumsshop“. In: Scheytt, Oliver; Looock, Friedrich (Hrsg.) (2009): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin, Kap. J 1.07.
- Föhl, Patrick S. (2010a):** Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen. Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Philosophie der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, Berlin.
- Föhl, Patrick S. (2010b):** Steuerung, Koordination und Unterstützung von Ehrenamt im Kulturbereich. Governance-Aspekte kommunaler Kulturpolitik, Potsdam.
- Föhl, Patrick S.; Hanf, Uwe (2006):** Durchführung von Ausgliederungen. Analyse und Konzeption. In: Raabe-Verlag (Hrsg.) (2006): Erfolgreich Kultur finanzieren. Lösungsstrategien für die Praxis, Annecy/Berlin, Kap. D 3.2-4.
- Föhl, Patrick S.; Huber, Andreas (2004):** Fusionen von Kultureinrichtungen. Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen, Essen.
- Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (Hrsg.) (2009):** Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld.
- Fohrbeck, Karla; Wiesand, Andreas J. (1989):** Der WDR als Kultur- und Wirtschaftsfaktor, Berlin.
- Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen (2003):** Kulturwirtschaft in Hessen. 1. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht, Wiesbaden.

- Freundt, Andreas (2003):** Entwicklungspotenziale der Kulturwirtschaft. Cluster im Ruhrgebiet und in Merseyside, Saarbrücken.
- Fuchs, Max (2007):** Kulturpolitik, Wiesbaden.
- Funck, Rolf H.; Kowalska, Jolanta; Thadden, Guido von (2007):** Karlsruhe. Kultur und Wirtschaft in Stadt und Region. Kulturwirtschaftsbericht II, Karlsruhe.
- Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (Hrsg.) (2010):** Deutsches Bühnen-Jahrbuch, Hamburg.
- Geppert, Kurt u. a. (1992):** Kultur als Wirtschaftsfaktor in Berlin. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW im Auftrag der Senatsverwaltung für Kulturelle Angelegenheiten, Berlin.
- Gerlach, Peter (1994):** Vom realen Nutzen idealer Bilder. Kunstmarkt und Kunstvereine, Aachen.
- Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung Ludwigsburg (2006):** Die Region Stuttgart als Standort für Unternehmen der Kreativwirtschaft, Ludwigsburg.
- Glaser, Barney G; Strauss, Anselm L. (2010):** Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Bern.
- Glogner, Patrick (2005):** Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Empirisch-kultursoziologische Untersuchungen, Wiesbaden.
- Glogner, Patrick; Föhl, Patrick S. (2010):** Publikumsforschung im Kulturbetrieb. Relevanz, Herausforderung, Perspektiven. In: Glogner, Patrick; Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2010): Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 9-22.
- Glückler, Johannes; Ries, Martina; Schmid, Heiko (2010):** Die Kreative Ökonomie in Heidelberg. Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeiten durchgeführt am Geographischen Institut der Universität Heidelberg im Auftrag der Stadt Heidelberg, Heidelberg.
- Gnad, Friedrich (1994):** Musik, Wirtschaft und Stadtentwicklung, Dortmund.
- Gomez, Peter; Zimmermann, Tim (1999):** Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, Frankfurt am Main.
- Gonschorrek, Ulrich; Hoffmeister, Wolfgang (2006):** Ganzheitliches Management. Strukturierungs- und Informationsprozesse, Berlin.
- Gottschalk, Ingrid (2006):** Kulturökonomik. Probleme, Fragestellungen und Antworten, Wiesbaden.
- Grochla, Erwin (1978):** Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart.
- HA Hessen Agentur (2005):** Kultursponsoring und Mäzenatentum in Hessen. 2. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht, Wiesbaden.
- HA Hessen Agentur (2008):** Kulturwirtschaft fördern – Stadt entwickeln. 3. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht, Wiesbaden/Darmstadt.
- HA Hessen Agentur (2010):** Kultur- und Kreativwirtschaft in Hessen. Datenreport 2010, Wiesbaden.
- HA Hessen Agentur (2012a):** Creative Industries/Kultur- und Kreativwirtschaft in Hessen. Datenreport 2012, Wiesbaden.
- HA Hessen Agentur (2012b):** Innovation durch Design, Vernetzung und Digitalisierung. 4. Hessischer Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht, Wiesbaden.
- Hafner, Sabine; Streit, Anne von (2007):** München - Standortfaktor Kreativität, München.
- Hamburg Kreativ Gesellschaft (Hrsg.) (2012):** Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg, Hamburg.
- Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (2009):** Haspa Musikstudie. Der Takt der Zukunft. Hamburg setzt auf Musik, Hamburg.
- Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut (2012):** Kulturstädteranking 2012, Hamburg.
- Hampel, Annika (2010):** Der Museumsshop als Schnittstelle von Konsum und Kultur. Kommerzialisierung der Kultur oder Kulturalisierung des Konsums?, Hamburg.
- Haselbach, Dieter (2007):** Kulturwirtschaft. Zum Stand der Debatte und zu Forschungsdesideraten. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. IV/2007, H. 119, S. 32-36.

- Haselbach, Dieter (2008):** Kulturwirtschaft und Kulturpolitik. Plädoyer für begriffliche Sorgfalt. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 175-185.
- Haselbach, Dieter (2009a):** Kreativ-Kulturwirtschaft. Hype oder Hoffnung? In: Drews, Albert (Hrsg.) (2009): Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik? 53. Locomer Kulturpolitisches Kolloquium, Rehburg-Loccum, S. 15-24.
- Haselbach, Dieter (2009b):** Kulturwirtschaft. Wo mit Kultur Geld verdient wird. In: Scheytt, Oliver; Loock, Friedrich (Hrsg.) (2009): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin, Kap. B 2.07.
- Haselbach, Dieter (2011):** Nachhaltigkeit als Prinzip kulturpolitischen Handelns. Überlegungen zur Rolle des Kulturunternehmens. In: Föhl, Patrick S. u. a. (Hrsg.) (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden, S. 253-260.
- Haselbach, Dieter u. a. (2012):** Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das Gleiche, München.
- Hebborn, Klaus (2008):** Kulturpolitik und Kulturwirtschaft aus Sicht der Städte. Kommunale Kulturpolitik und Kulturwirtschaft – kein Gegensatzpaar. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 195-203.
- Heinrichs, Werner (1997):** Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München.
- Heinrichs, Werner (1999):** Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt.
- Heinrichs, Werner (2001):** Kulturmanagement von A - Z. 600 Begriffe für Studium und Beruf, München.
- Heinrichs, Werner (2006):** Der Kulturbetrieb, Bielefeld.
- Heinze, Thomas (Hrsg.) (1999):** Kulturfinanzierung. Sponsoring, Fundraising, Public-Private-Partnership, Münster.
- Helfferrich, Cornelia (2009):** Die Qualität qualitativer Daten, Wiesbaden.
- Heller, Volker (2008a):** Kulturwirtschaft und die Aufgaben der Kulturpolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 165-174.
- Heller, Volker (2008b):** Kulturwirtschaft und die Aufgaben der Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. III/2008, H. 122, S. 46-50.
- Herchenröder, Christian (2000):** Kunstmärkte im Wandel. Vom Jahrzehnt des Umbruchs in die Gegenwart, Düsseldorf.
- Hippe, Wolfgang (2000):** Kulturwirtschaftsbericht Köln. Daten und Analysen zu den Branchen Medienwirtschaft, Kunstmarkt, Designmarkt, Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Entertainment und Literaturmarkt, Köln.
- Hoffmann, Hilmar (1981):** Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt am Main.
- Höhne, Steffen (2005):** Amerika, Du hast es besser? Kulturpolitik und Kulturförderung in kontrastiver Perspektive, Leipzig.
- Holzer, Boris (2009):** Netzwerkanalyse. In: Kühl, Stefan (Hrsg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 668-695.
- Homburg, Christian (1995):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgsauswirkungen - Determinanten, Wiesbaden.
- Horkheimer, Max; Adorno, Theodor W. (1969):** Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Frankfurt am Main.
- Hummel, Marlies; Berger, Manfred (1988):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Kunst und Kultur, München.
- ICG culturplan (2010):** Kulturwirtschaft in Düsseldorf. Entwicklungen und Potentiale, Düsseldorf.
- ICG culturplan (2011):** Kulturwirtschaft in Göttingen, Göttingen.
- ICG culturplan; Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (2007):** Kulturwirtschaftsbericht Niedersachsen 2007. Ein ökonomischer Blick auf den Kultur- und Musiksektor, Berlin/Hannover.
- ICG culturplan; STADTart (2007):** Gutachten zum Thema "Kulturwirtschaft in Deutschland. Grundlagen, Probleme, Perspektiven", o. O.

- Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg (2006):** Kulturwirtschaftsbericht für Hamburg 2006. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von künstlerisch-kreativen Leistungen in der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg.
- Institut für Museumsforschung (2010):** Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland für das Jahr 2009, Berlin.
- Jacob, Frank (2009):** Marketing. Eine Einführung für das Master-Studium, Stuttgart.
- Jacobshagen, Arnold (2010):** Musiktheater. Deutscher Musikrat; Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.), Bonn.
- Jährg-Ostertag, Susanne (1971):** Das dramatische Werk. Seine künstlerische und kommerzielle Verwertung. Ein Beitrag zur Geschichte der Theaterverlage in Deutschland, Berlin.
- Jansen, Dorothea (2006):** Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen.
- Jansen, Stephan A.; Schleissinger, Stephan (Hrsg.) (2000):** Konkurrenz und Kooperation. Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg.
- Jeschonnek, Günter (2007):** Freies Theater in Deutschland. Förderstrukturen und Perspektiven, Essen.
- Jeschonnek, Günter (2010):** Report Darstellende Künste. Wirtschaftliche, soziale und arbeitsrechtliche Lage der Theater- und Tanzschaffenden in Deutschland, Essen.
- Kampmann, Ricarda; Walter, Johann (2010):** Mikroökonomie. Markt, Wirtschaftsordnung, Wettbewerb, München.
- Kappelhoff, Peter (2001):** Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.) (2001): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen, S. 25-57.
- Keuchel, Susanne; Wiesand, Andreas J. (2006):** Das 1. Jugend-KulturBarometer, Bonn.
- Klein, Armin (2001):** Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München.
- Klein, Armin (2004):** Kulturpolitische Rahmenbedingungen des Kulturmanagements. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2004): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 77-102.
- Klein, Armin (2005):** Kulturpolitik, Wiesbaden.
- Klein, Armin (2007):** Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden.
- Klein, Armin (2008):** Zwischen Markt, Staat und (Zivil-)Gesellschaft. Komplexe Arenen und gemischte Strukturen im kulturellen Bereich. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 45-59.
- Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hrsg.) (2006a):** Regional Governance Band 1. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, Osnabrück.
- Kleinfeld, Ralf; Plamper, Harald; Huber, Andreas (Hrsg.) (2006b):** Regional Governance Band 2. Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens, Osnabrück.
- Knoblich, Tobias J.; Scheytt, Oliver (2009a):** Governance und Kulturpolitik. Zur Begründung von Cultural Governance. In: Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 67-81.
- Knoblich, Tobias J.; Scheytt, Oliver (2009b):** Zur Begründung von Cultural Governance. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 8/2009, H. 8, S. 34-40.
- Knubben, Thomas; Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2007):** Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen, Bielefeld.
- Kräkel, Matthias (2007):** Organisation und Management, Tübingen.
- Krätke, Stefan (2002):** Medienstadt. Urbane Cluster und globale Zentren der Kulturproduktion, Opladen.
- Krebs, Susanne (1996):** Öffentliche Theater in Deutschland. Eine empirisch-ökonomische Analyse, Berlin.
- Kunzmann, Klaus R. (1995):** Strategien zur Förderung regionaler Kulturwirtschaft. In: Heinze, Thomas (Hrsg.) (1995): Kultur und Wirtschaft. Perspektiven gemeinsamer Innovation, Opladen, S. 324-342.
- Lachmann, Werner; Mitschke, Andreas K.; Vogel, Sabine (2004):** Volkswirtschaftslehre, Berlin.
- Lamnek, Siegfried (2005):** Qualitative Sozialforschung, Weinheim.

- Landeshauptstadt Stuttgart (Hrsg.) (2012):** Identität und Innovation. Stuttgarter Kultur- und Medienbericht 2012, Stuttgart.
- Lange, Bastian u. a. (Hrsg.) (2009):** Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen, Bielefeld.
- Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin (2006):** Organisation und Führung, Münster.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2009):** Experteninterview. In: Kühl, Stefan (Hrsg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 32-56.
- Linnes, Marion (1990):** Entwicklungstendenzen im Musikbetrieb der BRD in den achtziger Jahren unter besonderer Berücksichtigung der Produktion und Verbreitung von populärer Musik, Berlin.
- Lüddemann, Stefan (2010):** Kultur. Eine Einführung, Wiesbaden.
- Ludewig, Mariann (2012):** Kultur- und Kreativwirtschaft am Niederrhein. Standorte-Branchen-Beschäftigte, Duisburg.
- Magdowski, Iris Jana (2005):** Schöner Schein. Kulturpolitik am Scheideweg? Das Zauberwort "Leihgebühr" hat seinen Glanz verloren. In: politik und kultur - Zeitung des Deutschen Kulturrates, Jg. Nov.-Dez. 2005, H. 06/05, S. 26.
- Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.
- Mecking, Christoph (2011):** Die Stiftung als Instrument der Kulturförderung. Grundlegende Informationen zur Stiftungserrichtung und -verwaltung. In: Röckrath, Gereon; Poser, Ulrich (Hrsg.) (2011): Kultur und Recht. Praxisorientiertes Rechtshandbuch für Künstler und Kulturmanager, Stuttgart, S. C 2.2.
- Mercer, Vera; Harder, Matthias (2010):** Vera Mercer. Photographs and still lifes, Heidelberg.
- Mertens, Gerald (2010):** Kulturorchester, Rundfunkensembles und Opernchöre. Deutscher Musikrat; Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.), Bonn.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2002):** ExpertInneninterviews. Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Hemsbach, S. 71-95.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009):** Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2009): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden, S. 35-60.
- Meyer, Bernd; Tiedtke, Markus; Meißner, Regine (1996):** Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen, Köln.
- Meyer, Jörn-Axel; Even, Ralf (2003):** Die Zukunft des Kunstmarktes, Köln.
- Meyer, Thomas (2003):** Was ist Politik?, Opladen.
- Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg; Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg (2009):** Kultur- und Kreativwirtschaft im Land Brandenburg. Standortbestimmung und Ausblick 2008/2009, Potsdam.
- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2006):** Kulturwirtschaftsbericht Sachsen-Anhalt 2006, Magdeburg.
- Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft des Saarlandes (Hrsg.) (2011):** Kreativwirtschaftsbericht Saarland. Saarbrücken.
- Morschett, Dirk (2005):** Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, Wiesbaden, S. 377-404.
- Mundelius, Marco (2006):** Die Bedeutung der Kulturwirtschaft für den Wirtschaftsstandort Pankow, Berlin.
- Mundelius, Marco (2009a):** Braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft eine industriepolitische Förderung?, Bonn.
- Mundelius, Marco (2009b):** Kultur- und Kreativberufler und deren Erwerbsrealitäten. Berlin im regionalen Vergleich. DIW Politikberatung Kompakt. Nr. 48, Berlin.
- Naumann, Stefan (2002):** Kulturförderpolitik. Ein systemtheoretischer Ansatz zur Identifikation von Effizienzkriterien beim Vergleich öffentlicher und unternehmenspolitisch motivierter Kulturförderung, Marburg.

Nyffeler, Max (2003a): Die Tonträgerindustrie. Das abgebrannte Schlaraffenland. Eine Branche zwischen Umsatzkrise und Zukunftshoffnung. In: Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2003): Selbstmanagement im Musikbetrieb. Handbuch für Musikschaffende, Bielefeld, S. 273-283.

Nyffeler, Max (2003b): Musikverlage. Über Strukturen, Aufgaben und Ziele eines Musikverlags. In: Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2003): Selbstmanagement im Musikbetrieb. Handbuch für Musikschaffende, Bielefeld, S. 284-295.

Opitz, Stephan; Steinbrink, Matthias; Volker, Thomas (2004): Öffentliche Zuwendungen. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2004): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 313-325.

Osterloh, Margit (1991): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen. In: Dülfer, Eberhard (Hrsg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie, Stuttgart, S. 173-185.

Pawelski, Rita (2008): Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zusammenspiel mit Augenmaß zwischen Kultur- und Wirtschaftspolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 215-219.

Pfeffer, Jürgen (2008): Visualisierung sozialer Netzwerke. In: Stegbauer, Christian (Hrsg.) (2008): Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 227-238.

Piekenbrock, Dirk (2009): Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaftslehre, Wiesbaden.

Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, Wiesbaden.

Priddat, Birger P. (2009): Politische Ökonomie. Neue Schnittstellendynamik zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, Wiesbaden.

Prognos (2011): Kultur- und Kreativwirtschaft in Dresden. Potenziale und Handlungsmöglichkeiten, Dresden.

Prognos; ICG culturplan (2012): Kreativ-Report NRW. Ökonomische Bedeutung und Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.

Regionalverband FrankfurtRheinMain (Hrsg.) (2011): Branchenreport Kultur- und Kreativwirtschaft FrankfurtRheinMain, Hanau.

Reinhart, Gunther (1997): Qualität durch Kooperation, Berlin.

Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (2003): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen.

Röper, Henning (2001): Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle, Köln.

Sailer, Ulrike u. a. (2007): Kreativwirtschaft in Offenbach, Trier.

Schedler, Kuno (2007): Public Management und Public Governance. In: Benz, Arthur u. a. (Hrsg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 253-268.

Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco.

Scherer, Roland (2006): Regionale Innovationskoalitionen. Bedeutung und Erfolgsfaktoren von regionalen Governance-Systemen, Bern.

Scheytt, Oliver (2001): Interview "Schließungen führen nicht unbedingt zu erheblichen Einspareffekten". In: TheaterManagement aktuell, Jg. Sept./Nov. 2001, H. 20, 1.

Scheytt, Oliver (2005): Kommunales Kulturrecht. Kultureinrichtungen, Kulturförderung und Kulturveranstaltungen, München.

Scheytt, Oliver (2008a): Aktivierender Kulturstaat. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. III/2008, H. 122, S. 36-39.

Scheytt, Oliver (2008b): Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik, Bielefeld.

Scheytt, Oliver (2009): Die Ökonomisierung der Kulturpolitik. In: Drews, Albert (Hrsg.) (2009): Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik? 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Rehburg-Loccum, S. 25-35.

Scheytt, Oliver (2011): Recht finden, Recht setzen. Rechtsfragen kommunaler Kultureinrichtungen. In: Röckrath, Gereon; Poser, Ulrich (Hrsg.) (2011): Kultur und Recht. Praxisorientiertes Rechtshandbuch für Künstler und Kulturmanager, Stuttgart, S. C1.1.

Scheytt, Oliver; Koska, Dietrich (2011): Rechtsformen kommunaler Kultureinrichtungen. In: Röckrath, Gereon; Poser, Ulrich (Hrsg.) (2011): Kultur und Recht. Praxisorientiertes Rechtshandbuch für Künstler und Kulturmanager, Stuttgart, S. C 1.2.

Schierenbeck, Henner (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, München/Wien.

Schleswig-Holsteinischer Landtag (Hrsg.) (2004): Bericht der Landesregierung über Entwicklung und Stand der Kulturwirtschaft in Schleswig-Holstein, Kiel.

Schleswig-Holsteinischer Landtag (Hrsg.) (2010): Bericht der Landesregierung über Entwicklung und Stand der Kulturwirtschaft in Schleswig-Holstein, Kiel.

Schmidle, Carmen (2008): Das öffentliche Theater im Spannungsfeld von Kunst, Wirtschaft und Politik. Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in Deutschland und Österreich, Saarbrücken.

Schmidtchen, Dieter (2005): Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition). Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, Wiesbaden, S. 65-94.

Schneck, Ottmar (2000): Basis-Know-how Betriebswirtschaft. Was Sie für die Praxis wissen müssen, Frankfurt am Main.

Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern.

Schneidewind, Petra (2004): Die Rechtsform. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2004): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, München, S. 159-178.

Schnell, Rainer u. a. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, München.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden.

Schreyögg, Georg (2012): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden.

Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (2007): Kooperation und Konkurrenz, Wiesbaden.

Schulze, Gerhard (2005): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt am Main.

Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (2006a): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Baden-Baden.

Schuppert, Gunnar Folke (2006b): Governance im Spiegel der Wissenschaftsdisziplinen. In: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.) (2006): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Baden-Baden, S. 371-469.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin; Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur (Hrsg.) (2005): Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklung und Potenziale 2005, Berlin.

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen; Der Regierende Bürgermeister Berlin Senatskanzlei Kulturelle Angelegenheiten; Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (Hrsg.) (2008): Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklungen und Potenziale 2008, Berlin.

Siebert, Horst; Lorz, Oliver (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Stuttgart.

Sievers, Norbert (1998): Kooperative Kulturpolitik. Zauberformel oder Zukunftschance? In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. IV/1998, H. 83, S. 32-38.

Sievers, Norbert (2012): Kulturpolitik und Kreativwirtschaft. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. IV/2012, H. 139, S. 22 f.

Simhandl, Peter; Wille, Franz; van Dyk, Grit (2001): Theatergeschichte in einem Band, Berlin.

Söndermann, Michael (2006): Kulturwirtschaft. Das unentdeckte Kapital der Kommunen und Regionen, Sankt Augustin.

Söndermann, Michael (2007): Kulturwirtschaft und Creative Industries in Deutschland 2007. In: Friedrich-Naumann-Stiftung; Büro für Kulturpolitik und Kulturwirtschaft (Hrsg.) (2007): Kultur und Kreativwirtschaft in Europa. Jahrbuch Kulturwirtschaft 2007, Berlin, S. 21-35.

Söndermann, Michael (2009): Kultur- und Kreativwirtschaft. Spiegel der kulturellen Vielfalt! In: Kultur und Management im Dialog, Jg. Oktober 2009, H. 36, S. 7-12.

Söndermann, Michael (2010a): Datenreport 2010 zur Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg. Eckdaten, Strukturen und Trends, Stuttgart.

- Söndermann, Michael (2010b):** Monitoring zu wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009, Berlin.
- Söndermann, Michael (2010c):** Musikwirtschaft. Deutscher Musikrat; Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.), Bonn.
- Söndermann, Michael (2011):** Kultur- und Kreativwirtschaft in der Region Braunschweig, Braunschweig.
- Söndermann, Michael (2012a):** Datenreport 2012 zur Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg. Eckdaten, Strukturen und Trends, Stuttgart.
- Söndermann, Michael (2012b):** Datenreport zur Kultur- und Kreativwirtschaft der Europäischen Metropolregion München, o. O.
- Söndermann, Michael (2012c):** Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010, Berlin.
- Söndermann, Michael u. a. (2009):** Kultur- und Kreativwirtschaft. Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der Kulturwirtschaft zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht, Köln/Bremen/Berlin.
- Söndermann, Michael; Strittmatter, Thomas (2007):** Kultur- und Kreativwirtschaft im Land Brandenburg. Empirischer Grundlagenbericht zu den Strukturen und Entwicklungstrends des kulturwirtschaftlichen Sektors und des Non-profit-Kultursektors im Land Brandenburg, Potsdam.
- Stadt Dortmund (Hrsg.) (2012):** Masterplan Kreatives Dortmund, Dortmund.
- STADTart; Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft; Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (2012):** Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), Dortmund.
- STADTart; Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (2002):** Kulturwirtschaft in Niedersachsen. Quantitativer Befund und Schlussfolgerungen für die wirtschaftspolitische Diskussion, Hannover.
- STADTart; Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung; Zentrum für Kulturforschung (2009):** 1. Kulturwirtschaftsbericht Thüringen. Kulturwirtschaft und öffentlicher Kultursektor. Verflechtungen und Entwicklungspotenziale, Erfurt.
- Statistics Canada (2001):** Canadian Framework for Culture Statistics, Ottawa.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010):** Kulturfinanzbericht 2010, Wiesbaden.
- Straube, Manfred (1972):** Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden.
- Strauch, Volkmar (2008):** Plädoyer für einen ressortübergreifenden, integrierten Ansatz in der Kulturwirtschaftspolitik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 187-194.
- Swedberg, Richard; Maurer, Andrea (2009):** Grundlagen der Wirtschaftssoziologie, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg (1992):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997):** Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.) (1997): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 1-21.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.) (2001):** Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen.
- Taurus ECO Consulting (2010):** Untersuchung der Potenziale der Kreativwirtschaft in Trier unter Berücksichtigung von Netzwerken und Gründungen, Trier.
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin (2006):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (Hrsg.) (2011):** Kreativwirtschaft in Thüringen. Lage, Ansatzpunkte, Empfehlungen, Erfurt.
- Tröndle, Martin (2003):** Das Konzertwesen als Variationsgeschichte von Konzerttypen. In: Schneidewind, Petra (Hrsg.) (2003): Selbstmanagement im Musikbetrieb. Handbuch für Musikschaffende, Bielefeld, S. 21-40.

- Ullrich, Carsten G. (1999):** Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview. Leitfadenkonstruktion, Interviewführung und Typenbildung. Arbeitspapiere Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung Nr. 3, Mannheim.
- Verband der Deutschen Konzertdirektionen (2002):** Wettbewerbsverzerrung. Verband der Deutschen Konzertdirektionen fordert gleiche Bedingungen für subventionierte und private Veranstalter, Pressemeldung vom 16. September 2002, München.
- Voesgen, Hermann (2009):** Kooperation und Konkurrenz. In: Föhl, Patrick S.; Neisener, Iken (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele, Bielefeld, S. 83-102.
- Wagner, Bernd (2007):** Kultur.Politik.Wirtschaft. In: Kulturpolitische Mitteilungen, Jg. IV/2007, H. 119, S. 44-47.
- Wagner, Bernd (2008):** Kulturwirtschaft und Kreative Stadt. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 15-31.
- Wagner, Bernd (2009a):** Fürstenhof und Bürgergesellschaft. Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik, Essen.
- Wagner, Bernd (2009b):** Kulturwirtschaft und die Aufgaben von Kulturpolitik. In: Drews, Albert (Hrsg.) (2009): Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik? 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium, Rehburg-Loccum, S. 9-14.
- Wagner, Bernd (2010):** Kulturpolitik und Kulturmanagement. Überlegungen zu einer Politikfeldanalyse. In: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid u. a. (Hrsg.) (2010): Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement 2010, Bielefeld, S. 171-184.
- Wagner, Silvan (2011):** Laientheater. Theorie und Praxis einer populären Kunstform, Bielefeld.
- Wald, Andreas; Jansen, Dorothea (2007):** Netzwerke. In: Benz, Arthur u. a. (Hrsg.) (2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 93-105.
- Wandtke, Artur-Axel (Hrsg.) (2010):** Urheberrecht, Berlin.
- Wanka, Johanna (2007):** Überlegungen für eine kohärente Kulturwirtschaftspolitik. In: Friedrich-Naumann-Stiftung; Büro für Kulturpolitik und Kulturwirtschaft (Hrsg.) (2007): Kultur und Kreativwirtschaft in Europa. Jahrbuch Kulturwirtschaft 2007, Berlin, S. 112-120.
- Watzka, Stefanie (2006):** Verborgene Vermittler. Ansätze zu einer Historie der Theateragenten und -verleger, Marburg.
- Weckerle, Christoph; Gerig, Manfred; Söndermann, Michael (2008):** Kreativwirtschaft Schweiz. Daten, Modelle, Szene, Basel.
- Weckerle, Christoph; Söndermann, Michael (2003):** Das Umsatz- und Beschäftigungspotenzial des kulturellen Sektors. Erster Kulturwirtschaftsbericht Schweiz, Zürich.
- Weinhold, Kathrein (2005):** Selbstmanagement im Kunstbetrieb. Handbuch für Kunstschaffende, Bielefeld.
- Werner, Hartmut (2002):** Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling, Wiesbaden.
- Weyer, Johannes (Hrsg.) (2000a):** Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München.
- Weyer, Johannes (2000b):** Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: Weyer, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München, S. 1-34.
- Weyer, Johannes (2000c):** Soziale Netzwerke als Mikro-Makro-Scharnier. Fragen an die soziologische Theorie. In: Weyer, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München, S. 237-254.
- Wiendahl, Hans-Peter; Dreher, Carsten; Engelbrecht, Arne (Hrsg.) (2005):** Erfolgreich kooperieren, Heidelberg.
- Wiesand, Andreas J. (2006):** Kultur- oder Kreativwirtschaft. Was ist das eigentlich? In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2006): Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 34-35/2006, Bonn, S. 8-16.
- Wiesand, Andreas J. (2008):** Götterdämmerung der Kulturpolitik? Anmerkungen zur Karriere der Creative Industries. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2008): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Thema Kulturwirtschaft und Kreative Stadt, Essen, S. 61-72.

Willnauer, Franz (2010): Festspiele und Festivals. Deutscher Musikrat; Deutsches Musikinformationszentrum (Hrsg.), Bonn.

Windeler, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden.

Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt Stuttgart (2009): Erstmals Daten zur Größe der Kreativwirtschaft im Stadtkreis Stuttgart erhoben, Pressemeldung vom 21. Dezember 2009, Stuttgart.

Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.) (1997): Kulturwirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. 1. Kulturwirtschaftsbericht, Schwerin.

Zembylas, Tasos (2004): Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin, Wiesbaden.

Zembylas, Tasos; Tschmuck, Peter (2006a): Einleitung. Kulturbetriebsforschung und ihre Grundlagen. In: Zembylas, Tasos; Tschmuck, Peter (Hrsg.) (2006): Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre, Wiesbaden, S. 7-14.

Zembylas, Tasos; Tschmuck, Peter (Hrsg.) (2006b): Kulturbetriebsforschung. Ansätze und Perspektiven der Kulturbetriebslehre, Wiesbaden.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (Hrsg.) (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, Wiesbaden.

Ziese, Maren (2010): Kuratoren und Besucher. Modelle kuratorischer Praxis in Kunstaussstellungen, Bielefeld.

Zimmermann, Olaf; Schulz, Gabriele (2002): Kulturelle Bildung in der Wissensgesellschaft. Zukunft der Kulturberufe, Berlin.

Zimmermann, Olaf; Schulz, Gabriele; Ernst, Stefanie (2009): Zukunft Kulturwirtschaft. Zwischen Künstlertum und Kreativwirtschaft, Essen.

www.artnet.de, 28. Oktober 2011.

www.artports.com, 28. Oktober 2011.

www.careercenter.udk-berlin.de, 7. August 2012.

www.designfactory-cmb.de, 24. Februar 2011.

www.dov.org, 17. Juli 2012.

www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1231003_I1/index.html, 6. Dezember 2011.

www.freie-theater.de, 17. Juli 2012.

www.hamburg.de/contentblob/3137424/data/theater-info-konzeptionsfoerderung.pdf, 6. Dezember 2011.

www.kq-daily.de, 28. Oktober 2011.

www.kultur-kreativpiloten.de, 7. August 2012.

www.kulturstiftung-des-bundes.de/cms/de/programme/doppelpass/doppelpass.html, 8. November 2012.

www.kulturunternehmen.info, 7. August 2012.

www.lokstoff.com, 16. Dezember 2010.

www.messeninfo.de, 28. Oktober 2011.

www.mik-center.de, 16. Dezember 2010.

www.miz.org, 17. Juli 2012.

www.musikschulen.de, 17. Juli 2012.

www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte/kompetenzzentrum-kultur-und-kreativwirtschaft, 6. November 2012.

www.schauspieler-agenturen.de, 28. Oktober 2011.

www.simplicissimus.info, 16. Dezember 2010.

www.spark-off.com, 16. Dezember 2010.

www.stuttgart.de/musikfoerderung, 6. Dezember 2011.

www.stuttgart.de/theaterfoerderung, 6. Dezember 2011.

www.theatertexte.de, 9. August 2011.

11 Anhang

Anhang 1 Übersicht der analysierten Kulturwirtschaftsberichte

Standort	Titel	Jahr	relevant für vorliegende Arbeit	Quelle
Aachen	Kulturwirtschaft in Aachen. Erstes kulturwirtschaftliches Portrait einer Stadt in Deutschland	2005	nein	Backes/Holzer/Söndermann 2005
Aachen	Kulturwirtschaft in Aachen. Potenziale einer Stadt	2007	nein	Backes/Hustedt/Söndermann 2007
Baden-Württemberg	Datenreport 2010 zur Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg. Eckdaten, Strukturen und Trends	2010	nein	Söndermann 2010a
Baden-Württemberg	Datenreport 2012 zur Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg. Eckdaten, Strukturen und Trends	2012	nein	Söndermann 2012a
Bayern	Interpellation. Entwicklung der Kulturwirtschaft in Bayern	2001	nein	Bayerischer Landtag 2001
Bergisches Städtedreieck	Kultur- und Kreativwirtschaft im Bergischen Städtedreieck	2010	nein	Fasselt u. a. 2010
Berlin	Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklung und Potenziale 2005	2005	ja	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin/ Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur 2005
Berlin	Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklungen und Potenziale 2008	2008	ja	Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen/Der Regierende Bürgermeister Berlin Senatskanzlei Kulturelle Angelegenheiten/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2008
Berlin-Pankow	Die Bedeutung der Kulturwirtschaft für den Wirtschaftsstandort Pankow	2006	ja	Mundelius 2006
Bochum	Kreativwirtschaft in Bochum. Zusammenfassung und Unternehmensportraits	2008	nein	empirica 2008
Brandenburg	Kultur- und Kreativwirtschaft im Land Brandenburg	2007	nein	Söndermann/Strittmatter 2007
Brandenburg	Kultur- und Kreativwirtschaft im Land Brandenburg. Standortbestimmung und Ausblick 2008/2009	2009	ja	Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg/Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg 2009
Braunschweig (Region)	Kultur- und Kreativwirtschaft in der Region Braunschweig	2011	nein	Söndermann 2011
Bremen	Kulturwirtschaft im Land Bremen	2008	nein	BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung 2008
Deutschland	Gutachten zum Thema "Kulturwirtschaft in Deutschland – Grundlagen, Probleme, Perspektiven"	2007	ja	ICG culturplan/STADTart 2007
Deutschland	Schlussbericht „Kultur in Deutschland“	2007	ja	Enquete-Kommission "Kultur in Deutschland" des Deutschen Bundestages 2007
Deutschland	Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht	2009	ja	Söndermann u. a. 2009
Deutschland	Monitoring zu wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2009	2010	ja	Söndermann 2010b
Deutschland	Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010	2012	ja	Söndermann 2012c
Deutschland	Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor. Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale	2012	ja	STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/ Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut 2012
Dresden	Kultur- und Kreativwirtschaft in Dresden. Potenziale und Handlungsmöglichkeiten	2011	ja	Prognos 2011
Düsseldorf	Kulturwirtschaft in Düsseldorf. Entwicklungen und Potentiale	2010	ja	ICG culturplan 2010
Essen	Standort Essen Kreativwirtschaft	2009	nein	Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft 2009
Frankfurt am Main	Kreativwirtschaftsbericht Frankfurt	2008	ja	Berndt u. a. 2008
Frankfurt am Main	Branchenreport Kultur- und Kreativwirtschaft FrankfurtRheinMain	2011	nein	Regionalverband FrankfurtRheinMain 2011
Göttingen	Kulturwirtschaft in Göttingen	2011	ja	ICG culturplan 2011
Hamburg	Kulturwirtschaftsbericht für Hamburg 2006. Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von künstlerisch-kreativen Leistungen in der Freien und Hansestadt Hamburg	2006	nein	Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg 2006
Hamburg	Kreative Wirtschaft Hamburg. Eine Analyse der Bedeutung der Kreativwirtschaft für Hamburg. Definition und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines Clustermanagements Kreativwirtschaft	2008	nein	Barthelmes 2008
Hamburg	Kreativwirtschaftsbericht 2012 für Hamburg	2012	ja	Hamburg Kreativ Gesellschaft 2012

Heidelberg	Die Kreative Ökonomie in Heidelberg	2010	ja	Glückler/Ries/Schmid 2010
Hessen	Kulturwirtschaft in Hessen. 1. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht	2003	nein	Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen 2003
Hessen	Kultursponsoring und Mäzenatentum in Hessen. 2. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht	2005	nein	HA Hessen Agentur 2005
Hessen	Kulturwirtschaft fördern – Stadt entwickeln. 3. Hessischer Kulturwirtschaftsbericht	2008	ja	HA Hessen Agentur 2008
Hessen	Kultur- und Kreativwirtschaft in Hessen. Datenreport 2010	2010	nein	HA Hessen Agentur 2010
Hessen	Creative Industries/Kultur- und Kreativwirtschaft in Hessen. Datenreport 2012	2012	nein	HA Hessen Agentur 2012a
Hessen	Innovation durch Design, Vernetzung und Digitalisierung. 4. Hessischer Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht	2012	nein	HA Hessen Agentur 2012b
Karlsruhe	Kultur und Wirtschaft in Karlsruhe. Kulturwirtschaftsbericht I	1996	nein	Dziembowska-Kowalska/Funck/Robertson-Wensauer 1996
Karlsruhe	Karlsruhe. Kultur und Wirtschaft in Stadt und Region. Kulturwirtschaftsbericht II	2007	nein	Funck/Kowalska/von Thadden 2007
Köln	Kulturwirtschaftsbericht Köln. Daten und Analysen zu den Branchen Medienwirtschaft, Kunstmarkt, Designmarkt, Musikwirtschaft, Darstellende Kunst, Entertainment und Literaturmarkt	2000	nein	Hippe 2000
Köln	Kulturwirtschaftsbericht Köln 2007	2008	ja	Fesel/Söndermann 2008
Leipzig	Medien- und Kreativstandort Leipzig. Eine Studie zur Leipziger Medien- und Kreativwirtschaft 2010	2011	nein	Bentle/Liebert/Fechner 2011
Mecklenburg-Vorpommern	Kulturwirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. 1. Kulturwirtschaftsbericht	1997	nein	Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern 1997
München	München - Standortfaktor Kreativität	2007	nein	Hafner/von Streit 2007
München (Metropolregion)	Datenreport zur Kultur- und Kreativwirtschaft der Europäischen Metropolregion München	2012	nein	Söndermann 2012b
Niederrhein	Kultur- und Kreativwirtschaft am Niederrhein. Standorte, Branchen, Beschäftigte	2012	nein	Ludewig 2012
Niedersachsen	Kulturwirtschaft in Niedersachsen. Quantitativer Befund und Schlussfolgerungen für die wirtschaftspolitische Diskussion	2002	nein	STADTart/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2002
Niedersachsen	Kulturwirtschaftsbericht Niedersachsen 2007. Ein ökonomischer Blick auf den Kultur- und Musiksektor	2007	ja	ICG culturplan/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung 2007
Nordrhein-Westfalen	Dynamik der Kulturwirtschaft. 1. Kulturwirtschaftsbericht NRW	1992	nein	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1992
Nordrhein-Westfalen	Kultur- und Medienwirtschaft in den Regionen Nordrhein-Westfalens. 2. Kulturwirtschaftsbericht NRW	1995	nein	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1995
Nordrhein-Westfalen	Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Kultureller Arbeitsmarkt und Verflechtungen. 3. Kulturwirtschaftsbericht NRW	1998	ja	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 1998
Nordrhein-Westfalen	Kulturwirtschaft im Netz der Branchen. 4. Kulturwirtschaftsbericht NRW	2001	nein	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2001
Nordrhein-Westfalen	Kultur- und Kreativwirtschaft: Wettbewerb, Märkte, Innovationen. 5. Kulturwirtschaftsbericht NRW	2007	ja	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft NRW 2007
Nordrhein-Westfalen	Kreativ-Report NRW. Ökonomische Bedeutung und Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen	2012	ja	Prognos/ICG culturplan 2012
Nürnberg (Metropolregion)	Kultur- und Kreativwirtschaft in der europäischen Metropolregion Nürnberg	2010	ja	Europäische Metropolregion Nürnberg/Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg 2010
Offenbach	Kreativwirtschaft in Offenbach	2007	ja	Sailer u. a. 2007
Rheinland-Pfalz	Land der Möglichkeiten. Kunst-, Kultur- und Kreativwirtschaft in Rheinland-Pfalz	2010	ja	Drda-Kühn/Weingarten 2010
Ruhrgebiet	Kultur- und Kreativwirtschaft in der Metropole Ruhr	2010	nein	empirica 2010
Saarland	Kreativwirtschaftsbericht Saarland	2011	nein	Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft des Saarlandes 2011
Sachsen	Kulturwirtschaftsbericht für den Freistaat Sachsen 2008	2009	ja	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft Sachsen 2009
Sachsen-Anhalt	Kulturwirtschaft in Sachsen-Anhalt. Bedeutung, Strukturen, Handlungsfelder. 1. Kulturwirtschaftsbericht Sachsen-Anhalt	2001	nein	Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft LSA 2001
Sachsen-Anhalt	Kulturwirtschaftsbericht Sachsen-Anhalt 2006	2006	ja	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt 2006
Schleswig-Holstein	Bericht der Landesregierung über Entwicklung und Stand der Kulturwirtschaft in Schleswig-Holstein	2004	ja	Schleswig-Holsteinischer Landtag 2004
Schleswig-Holstein	Bericht der Landesregierung über Entwicklung und Stand der Kulturwirtschaft in Schleswig-Holstein	2010	nein	Schleswig-Holsteinischer Landtag 2010
Stuttgart (Region)	Die Region Stuttgart als Standort für Unternehmen der Kreativwirtschaft	2006	nein	Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung Ludwigsburg 2006
Thüringen	1. Kulturwirtschaftsbericht Thüringen. Kulturwirtschaft und öffentlicher Kultursektor: Verflechtungen und Entwicklungspotenziale	2009	ja	STADTart/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung/Zentrum für Kulturforschung 2009
Trier	Untersuchung der Potenziale der Kreativwirtschaft in Trier unter Berücksichtigung von Netzwerken und Gründungen	2010	nein	Taurus ECO Consulting 2010

eigene Darstellung

Anhang 2 Geschäftsmodelle der in der ersten Befragungsphase interviewten Einrichtungen gemäß den Wertschöpfungsstufen

WERTSCHÖPFUNGSSTUFE	SCHÖPFERISCHER AKT	PRODUKTION	WEITERVERARBEITUNG	VERTRIEB	UNTERSTÜTZENDE DIENSTLEISTUNG	BILDUNG UND VERMITTLUNG
Musik (nur Klassik und Jazz)						
Musikensemble <i>Il Gusto Barocco</i>						
Notenverlag Notenverlag für Alte Musik*						
Künstleragentur <i>AB-Culture Musikagentur</i>						
Musikagentur für Konzeption und Komposition <i>Widemusic</i>						
Tonstudio <i>Tritonus Musikproduktion</i>						
Label <i>TACET Musikproduktion</i>						
Musikveranstalter <i>StuttgartKonzert</i>						
Musikclub <i>Jazzclub KISTE</i>						
Musikfestival <i>Jazz Open Stuttgart</i>						
Musikschule <i>Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach</i>						
Darstellende Kunst						
Theaterensemble <i>Dein Theater</i>						
Agentur für Tanzproduktionen <i>art connexion</i>						
Tourneetheater <i>Ensemble Materialtheater</i>						
Privattheater <i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart</i>						
Privattheater <i>Theaterhaus Stuttgart</i>						
Privattheater <i>Renitenztheater Stuttgart</i>						
Theaterakademie <i>TheaterAkademieStuttgart</i>						
Ballett-/Tanzschule <i>New York City Dance School</i>						
Bildende Kunst						
Künstlerkollektiv <i>Interventionsraum</i>						
Galerie <i>Galerie Schacher</i>						
Auktionshaus <i>Yves Siebers Auktionen</i>						
Private Kunstschule Private Kunstschule*						
Büro für Ausstellungsgestaltung <i>Büro von Jacobs</i>						
Kunsthändler <i>Kunsthhaus Schill</i>						
Privatmuseum Privates Kunstmuseum*						
Restaurator Restaurierungsatelier*						
Kunstverlag <i>Hatje Cantz Verlag</i>						

* Diese Einrichtungen haben eine Anonymisierung gewünscht.



reguläre Geschäftsfelder



zusätzliche Geschäftsfelder

eigene Darstellung

Anhang 3 Interviewleitfaden der ersten Befragungsphase

Interviewleitfaden für die Experteninterviews der ersten Befragungsphase im Rahmen des Dissertationsprojekts „*Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*“

Lfd. Nr.	Leitfragen
Vorstellung des Dissertationsvorhabens und der Fragestellung	
I.	Allgemeine Fragen zum eigenen Kulturunternehmen
1	Welche Rechtsform besitzt Ihre Einrichtung? <i>(sofern nicht bereits durch Recherchen der Forscherin beantwortet)</i>
2	Wer ist der Träger Ihrer Einrichtung? <i>(sofern nicht bereits durch Recherchen der Forscherin beantwortet)</i>
3	Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung derzeit beschäftigt? Wie viele Mitarbeiter sind davon festangestellt, freiberuflich, ehrenamtlich oder als geringfügig Beschäftigte tätig?
4	Welches Publikum/welchen Kundenkreis besitzt Ihre Einrichtung? Wie sieht der typische Besucher/Kunde aus?
5	In Deutschland werden grundsätzlich drei Arten von Kulturbetrieben unterschieden: <ul style="list-style-type: none"> 1. öffentlich getragene Einrichtungen, 2. private Betriebe, die ihre Mittel größtenteils selbst erwirtschaften und 3. private Organisationen, die gemeinnützig und nicht gewinnorientiert arbeiten. Welchem Typ würden Sie Ihre Einrichtung zurechnen?
6	Was zeichnet Ihre Einrichtung aus? Auf was wird in Ihrer Einrichtung ein besonderer Wert gelegt? Was sehen Sie als wichtigste Aufgabe von Ihnen persönlich und von anderen leitenden Mitarbeitern in Ihrer Einrichtung? Was ist das oberste Ziel, das Ihre Einrichtung verfolgt?
7	Wie ist die Finanzierungsstruktur Ihrer Einrichtung? Wie setzen sich öffentliche Zuschüsse, Eigeneinnahmen, Sponsoring-Einnahmen und Spenden in etwa anteilig zusammen? Wie hoch ist das Jahresbudget/der Jahresumsatz Ihrer Einrichtung?
II.	Fragen zu bestehenden Verflechtungen des Kulturunternehmens mit öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen
8	Mit welchen öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen in Stuttgart arbeitet Ihre Einrichtung zusammen?
9	Steht Ihre Einrichtung mit diesen Kultureinrichtungen in einem klassischen Geschäftsverhältnis, bei dem Sie eine Leistung anbieten oder beziehen? Wenn ja, ist die Gegenleistung finanzieller oder materieller Art? Besitzt Ihre Einrichtung Kooperationen mit diesen Kultureinrichtungen? Wenn ja, wie sehen diese Kooperationen konkret aus? Wird Ihre Einrichtung von Stuttgarter Kultureinrichtungen gefördert? Wenn ja, von welchen Kultureinrichtungen? Handelt es sich um eine finanzielle oder materielle Förderung? Sind die Mitarbeiter Ihrer Einrichtung teilweise auch für andere Stuttgarter Kultureinrichtungen tätig? Wenn ja, für welche Kultureinrichtungen? Handelt es sich dabei um eine festangestellte, freiberufliche oder ehrenamtliche Tätigkeit? Steht Ihre Einrichtung in gewisser Weise in Konkurrenz zu öffentlichen und gemeinnützigen Kulturinstitutionen in Stuttgart? Wenn ja, zu welchen Kultureinrichtungen? In welcher Hinsicht stehen Sie in Konkurrenz zu den Einrichtungen?

III.	Fragen zu den Charakteristika der genannten Verflechtungen
10	Auf welchen Arbeitsbereich bezieht sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
11	<p>Wie intensiv sind die Verflechtungen?</p> <p><i>bei Geschäftsverhältnissen und Kooperationen:</i> Wie häufig kommt es zu einer Zusammenarbeit? In welchem Umfang?</p> <p><i>bei Förderbeziehungen:</i> Wie häufig erhalten Sie die Förderung? In welchem Umfang?</p> <p><i>bei Personalverflechtungen:</i> Wie viele Mitarbeiter sind auch für andere Kultureinrichtungen tätig? In welchem zeitlichen Umfang?</p> <p><i>bei Konkurrenzbeziehungen:</i> Wie häufig äußert sich die Konkurrenzsituation? Bei welchen Anlässen?</p>
12	Sind Ihre Einrichtung und die Partnerorganisation in der Zusammenarbeit gleichberechtigt oder ist einer der Partner federführend?
13	Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
IV.	Fragen zur Entwicklung der genannten Verflechtungen
14	<p>Seit wann besteht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?</p> <p>Soll sie auch in Zukunft weiter bestehen oder beendet werden?</p>
15	Hat sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz nach und nach ergeben oder war diese langfristig geplant?
16	Wer hat die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz angeregt?
17	Welche Rahmenbedingungen haben die Entwicklung der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz erschwert oder begünstigt?
V.	Fragen zur Relevanz, Ursache und Wirkung der genannten Verflechtungen
18	Welche Rolle spielt für Ihre Einrichtung die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz mit öffentlichen und gemeinnützigen Kultureinrichtungen?
19	Welche hauptsächlichen Ziele verfolgt Ihre Einrichtung mit der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
20	<p>Welche besonderen Chancen bietet die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?</p> <p>Welche Risiken birgt die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?</p>
VI.	Schlussfragen
21	Was würde das Eingehen neuer Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten? Was würde das Beenden bestehender Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten?
22	Wie könnte die Zusammenarbeit zwischen Stuttgarter Kulturunternehmen/-einrichtungen verbessert werden?
23	Welche Erwartungen haben Sie an die Kulturpolitik, um die Zusammenarbeit zwischen Kulturunternehmen/-einrichtungen zu verbessern?

Anhang 4 Interviewleitfaden der zweiten Befragungsphase

Interviewleitfaden für die Experteninterviews der zweiten Befragungsphase im Rahmen des Dissertationsprojekts „*Beziehungsgeflecht Kulturbetrieb*“

Lfd. Nr.	Leitfragen
Vorstellung des Dissertationsvorhabens und der Fragestellung	
I.	Allgemeine Fragen zur eigenen Kultureinrichtung
1	Welche Rechtsform besitzt Ihre Einrichtung? <i>(sofern nicht bereits durch Recherchen der Forscherin beantwortet)</i>
2	Wer ist der Träger Ihrer Einrichtung? <i>(sofern nicht bereits durch Recherchen der Forscherin beantwortet)</i>
3	Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Einrichtung derzeit beschäftigt? Wie viele Mitarbeiter sind davon festangestellt, freiberuflich, ehrenamtlich oder als geringfügig Beschäftigte tätig?
4	Welches Publikum besitzt Ihre Einrichtung? Wie sieht der typische Besucher aus?
6	Was zeichnet Ihre Einrichtung aus? Auf was wird in Ihrer Einrichtung ein besonderer Wert gelegt? Was sehen Sie als wichtigste Aufgabe von Ihnen persönlich und von anderen leitenden Mitarbeitern in Ihrer Einrichtung? Was ist das oberste Ziel, das Ihre Einrichtung verfolgt?
7	Wie ist die Finanzierungsstruktur Ihrer Einrichtung? Wie setzen sich öffentliche Zuschüsse, Eigeneinnahmen, Sponsoring-Einnahmen und Spenden in etwa anteilig zusammen? Wie hoch ist das Jahresbudget Ihrer Einrichtung?
II.	Fragen zu bestehenden Verflechtungen der Kultureinrichtung mit privatwirtschaftlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen
8	Mit welchen privatwirtschaftlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen in Stuttgart arbeitet Ihre Einrichtung zusammen?
9	Steht Ihre Einrichtung mit diesen Kultureinrichtungen in einem klassischen Geschäftsverhältnis, bei dem Sie eine Leistung anbieten oder beziehen? Wenn ja, ist die Gegenleistung finanzieller oder materieller Art? Besitzt Ihre Einrichtung Kooperationen mit diesen Kultureinrichtungen? Wenn ja, wie sehen diese Kooperationen konkret aus? Fördert Ihre Einrichtung private Stuttgarter Kultureinrichtungen? Wenn ja, welche Kultureinrichtungen? Handelt es sich um eine finanzielle oder materielle Förderung? Sind die Mitarbeiter Ihrer Einrichtung teilweise auch für private Stuttgarter Kultureinrichtungen tätig? Wenn ja, für welche Kultureinrichtungen? Handelt es sich dabei um eine festangestellte, freiberufliche oder ehrenamtliche Tätigkeit? Steht Ihre Einrichtung in gewisser Weise in Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturinstitutionen in Stuttgart? Wenn ja, zu welchen Kultureinrichtungen? In welcher Hinsicht stehen Sie in Konkurrenz zu den Einrichtungen?

III.	Fragen zu den Charakteristika der genannten Verflechtungen
10	Auf welchen Arbeitsbereich bezieht sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
11	<p>Wie intensiv sind die Verflechtungen?</p> <p><i>bei Geschäftsverhältnissen und Kooperationen:</i> Wie häufig kommt es zu einer Zusammenarbeit? In welchem Umfang?</p> <p><i>bei Förderbeziehungen:</i> Wie häufig fördern Sie die private Kultureinrichtung? In welchem Umfang?</p> <p><i>bei Personalverflechtungen:</i> Wie viele Mitarbeiter sind auch für private Kultureinrichtungen tätig? In welchem zeitlichen Umfang?</p> <p><i>bei Konkurrenzbeziehungen:</i> Wie häufig äußert sich die Konkurrenzsituation? Bei welchen Anlässen?</p>
12	Sind Ihre Einrichtung und die Partnerorganisation in der Zusammenarbeit gleichberechtigt oder ist einer der Partner federführend?
13	Welche Faktoren beeinflussen aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
IV.	Fragen zur Entwicklung der genannten Verflechtungen
14	<p>Seit wann besteht die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?</p> <p>Soll sie auch in Zukunft weiter bestehen oder beendet werden?</p>
15	Hat sich die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz nach und nach ergeben oder war diese langfristig geplant?
16	Wer hat die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz angeregt?
17	Welche Rahmenbedingungen haben die Entwicklung der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz erschwert oder begünstigt?
V.	Fragen zur Relevanz, Ursache und Wirkung der genannten Verflechtungen
18	Welche Rolle spielt für Ihre Einrichtung die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz mit privatwirtschaftlichen und privatrechtlich-gemeinnützigen Kultureinrichtungen?
19	Welche hauptsächlichen Ziele verfolgt Ihre Einrichtung mit der Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz?
20	<p>Welche besonderen Chancen bietet die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?</p> <p>Welche Risiken birgt die Zusammenarbeit/Förderbeziehung/Personalverflechtung/Konkurrenz für Ihre Einrichtung?</p>
VI.	Schlussfragen
21	Was würde das Eingehen neuer Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten? Was würde das Beenden bestehender Partnerschaften für die Arbeit in Ihrer Einrichtung bedeuten?
22	Wie könnte die Zusammenarbeit zwischen Stuttgarter Kulturunternehmen/-einrichtungen verbessert werden?
23	Welche Erwartungen haben Sie an die Kulturpolitik, um die Zusammenarbeit zwischen Kulturunternehmen/-einrichtungen zu verbessern?

Anhang 5 Übersicht der befragten Kultureinrichtungen und ihrer Organisationsmerkmale

Teil 1 der Tabelle

Befragte Einrichtung	Sektor	Sparte	Rechtsform	Mitarbeiter-anzahl	Beschäftigungsverhältnisse	Altersstruktur des Publikums	Art des Publikums
AB-Culture Musikagentur	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	Einzel firma	3,00	ausschließlich Freiberufler	keine Angabe	keine Angabe
art connexion	privatrechtlich-gemeinnützig	Darstellende Kunst	GbR	2,00	ausschließlich Freiberufler	eher jünger	eher kulturfernes Publikum
Büro von Jacobs	privatwirtschaftlich-kommerziell	Bildende Kunst	Einzel firma	3,50	Festangestellte und Freiberufler	keine Angabe	keine Angabe
Dein Theater	privatwirtschaftlich-kommerziell	Darstellende Kunst	Einzel firma	3,00	Festangestellte und Freiberufler	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Ensemble Materialtheater	privatwirtschaftlich-kommerziell	Darstellende Kunst	GbR	6,00	Festangestellte und Freiberufler	durchmischt	klassisches Kulturpublikum
Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach	hybrid	Musik	e. V./GbR	2,00	Festangestellte und Freiberufler	durchmischt	klassisches Kulturpublikum
Friedrichsbau Variété Stuttgart	privatwirtschaftlich-kommerziell	Darstellende Kunst	GmbH	30,00	ausschließlich Festangestellte	durchmischt	gemischtes Publikum
Galerie der Stadt Esslingen	öffentlich	Bildende Kunst	Regiebetrieb	31,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	extremes Fachpublikum
Galerie Schacher	privatwirtschaftlich-kommerziell	Bildende Kunst	Einzel firma	1,00	ausschließlich Inhaber	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Hatje Cantz Verlag	privatwirtschaftlich-kommerziell	Bildende Kunst	GmbH	35,00	Festangestellte und Freiberufler	durchmischt	gemischtes Publikum
Il Gusto Barocco	hybrid	Musik	e. V.	4,00	ausschließlich Freiberufler	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Interventionsraum	privatrechtlich-gemeinnützig	Bildende Kunst	e. V.	9,00	ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter	eher jünger	Szenepublikum
Jazz Open Stuttgart	hybrid	Musik	keine eigene Rechtsform	5,00	Festangestellte und Freiberufler	durchmischt	keine Angabe
Jazzclub KISTE	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	Einzel firma	2,00	ausschließlich Inhaber	eher jünger	gemischtes Publikum
Kulturgeschichtliches Museum (Name wurde anonymisiert)	öffentlich	Museumsbereich	Eigenbetrieb	55,00	ausschließlich Festangestellte	durchmischt	gemischtes Publikum
Kunsthau Schill	hybrid	Bildende Kunst	Einzel firma	5,25	ausschließlich Festangestellte	durchmischt	keine Angabe
Linden-Museum Stuttgart	öffentlich	Museumsbereich	Eigenbetrieb	72,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	klassisches Kulturpublikum
New York City Dance School	privatwirtschaftlich-kommerziell	Darstellende Kunst	GmbH	3,00	ausschließlich Freiberufler	durchmischt	gemischtes Publikum
Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert)	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	Einzel firma	1,00	ausschließlich Inhaber	keine Angabe	extremes Fachpublikum
Öffentliche Bibliothek (Name wurde anonymisiert)	öffentlich	Bibliothekswesen	Anstalt des öffentlichen Rechts	200,00	ausschließlich Festangestellte	eher jünger	klassisches Kulturpublikum
Private Kunstschule (Name wurde anonymisiert)	privatrechtlich-gemeinnützig	Bildende Kunst	e. V.	4,00	ausschließlich Freiberufler	eher jünger	keine Angabe
Privates Kunstmuseum (Name wurde anonymisiert)	privatrechtlich-gemeinnützig	Bildende Kunst	Stiftung	6,00	Festangestellte und Freiberufler	eher älter	klassisches Kulturpublikum

eigene Darstellung

Teil 2 der Tabelle

Befragte Einrichtung	Sektor	Sparte	Rechtsform	Mitarbeiter- anzahl	Beschäftigungsverhältnisse	Altersstruktur des Publikums	Art des Publikums
Renitenztheater Stuttgart	privatrechtlich-gemeinnützig	Darstellende Kunst	e. V.	6,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Restaurierungsatelier (Name wurde anonymisiert)	privatwirtschaftlich-kommerziell	Bildende Kunst	keine Angabe	2,25	Festangestellte und Freiberufler	keine Angabe	keine Angabe
Schauspiel Stuttgart	öffentlich	Darstellende Kunst	Eigenbetrieb	450,00	Festangestellte und Freiberufler	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart	öffentlich	Bildende Kunst	öffentlich- rechtliche Körperschaft	140,00	ausschließlich Festangestellte	eher jünger	keine Angabe
Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart	öffentlich	Musik	Anstalt des öffentlichen Rechts	180,00	Festangestellte und Freiberufler	eher jünger	gemischtes Publikum
Staatsgalerie Stuttgart	öffentlich	Bildende Kunst	Eigenbetrieb	200,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Stuttgarter Ballett	öffentlich	Darstellende Kunst	Regiebetrieb	100,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	gemischtes Publikum
Stuttgarter Musikschule	öffentlich	Musik	Regiebetrieb	180,00	ausschließlich Festangestellte	eher jünger	gemischtes Publikum
Stuttgarter Philharmoniker	öffentlich	Musik	Regiebetrieb	96,00	ausschließlich Festangestellte	eher jünger	klassisches Kulturpublikum
StuttgartKonzert	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	GmbH	2,00	ausschließlich Festangestellte	eher jünger	gemischtes Publikum
SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik	öffentlich	Rundfunk	Anstalt des öffentlichen Rechts	3800,00	Festangestellte und Freiberufler	eher älter	klassisches Kulturpublikum
TACET Musikproduktion	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	Einzelfirma	1,50	Festangestellte und Freiberufler	eher älter	extremes Fachpublikum
TheaterAkademieStuttgart	privatrechtlich-gemeinnützig	Darstellende Kunst	e. V.	2,25	Festangestellte und Freiberufler	eher jünger	keine Angabe
Theaterhaus Stuttgart	privatrechtlich-gemeinnützig	Darstellende Kunst	e. V.	90,00	ausschließlich Festangestellte	eher älter	klassisches Kulturpublikum
Tritonus Musikproduktion	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	GmbH	4,00	Festangestellte und Freiberufler	keine Angabe	keine Angabe
widemusic	privatwirtschaftlich-kommerziell	Musik	GbR	2,00	Festangestellte und Freiberufler	keine Angabe	keine Angabe
Yves Siebers Auktionen	privatwirtschaftlich-kommerziell	Bildende Kunst	GmbH	8,50	ausschließlich Festangestellte	eher älter	klassisches Kulturpublikum

eigene Darstellung

Teil 3 der Tabelle

Befragte Einrichtung	Einzugsbereich	Jahresumsatz/ -budget	Mittelherkunft	Unternehmensgröße	Wertschöpfungsstufe	Organisationskulturtyp
AB-Culture Musikagentur	deutschlandweit	7.200 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Unterstützende Dienstleistungen	Markt-Typus
art connexion	regional	90.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen und Spenden	Mikrounternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	Adhocracy-Typus
Büro von Jacobs	überregional	keine Angabe	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Unterstützende Dienstleistungen	Markt-Typus
Dein Theater	regional	800.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	Markt-Typus
Ensemble Materialtheater	international	140.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion	Adhocracy-Typus
Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach	regional	750.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb & Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
Friedrichsbau Varieté Stuttgart	regional	3.500.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Kleinunternehmen	Produktion & Bildung/Vermittlung	Markt-Typus
Galerie der Stadt Esslingen	deutschlandweit	1.090.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen und Spenden	Kleinunternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Clan-Typus & Adhocracy-Typus
Galerie Schacher	regional	15.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	Adhocracy-Typus
Hatje Cantz Verlag	international	11.000.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Kleinunternehmen	Unterstützende Dienstleistungen	Markt-Typus
Il Gusto Barocco	regional	30.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Produktion	Adhocracy-Typus
Interventionsraum	regional	6.000 €	überwiegend Spenden	Mikrounternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	Adhocracy-Typus
Jazz Open Stuttgart	regional	1.500.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	Markt-Typus
Jazzclub KISTE	lokal	95.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	keine Zuordnung möglich
Kulturgeschichtliches Museum (Name wurde anonymisiert)	regional	4.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Kleinunternehmen	Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
Kunsthau Schill	regional	1.000.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	Markt-Typus
Linden-Museum Stuttgart	überregional	4.500.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Kleinunternehmen	Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
New York City Dance School	regional	800.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Produktion & Bildung/Vermittlung	Markt-Typus
Notenverlag für Alte Musik (Name wurde anonymisiert)	international	keine Angabe	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Weiterverarbeitung & Vertrieb	keine Zuordnung möglich
Öffentliche Bibliothek (Name wurde anonymisiert)	regional	7.500.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
Private Kunstschule (Name wurde anonymisiert)	überregional	keine Angabe	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Clan-Typus & Adhocracy-Typus
Privates Kunstmuseum (Name wurde anonymisiert)	regional	keine Angabe	ausschließlich Spenden	Mikrounternehmen	Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich

eigene Darstellung

Teil 4 der Tabelle

Befragte Einrichtung	Einzugsbereich	Jahresumsatz/ -budget	Mittelherkunft	Unternehmensgröße	Wertschöpfungsstufe	Organisationskulturtyp
Renitenztheater Stuttgart	regional	800.000 €	50 % Eigeneinnahmen, 50 % öffentliche Subventionen	Mikrounternehmen	Produktion & Vertrieb	Kombination Clan-Typus & Markt-Typus
Restaurierungsatelier (Name wurde anonymisiert)	überregional	250.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Unterstützende Dienstleistungen	Kombination Clan-Typus & Markt-Typus
Schauspiel Stuttgart	regional	10.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Großunternehmen	Produktion & Vertrieb	Kombination Clan-Typus & Adhocracy-Typus
Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart	überregional	2.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Hierarchie-Typus & Markt-Typus
Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart	international	12.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Hierarchie-Typus & Markt-Typus
Staatsgalerie Stuttgart	überregional	7.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Hierarchie-Typus & Markt-Typus
Stuttgarter Ballett	keine Angabe	keine Angabe	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Produktion & Vertrieb	Kombination Clan-Typus & Adhocracy-Typus
Stuttgarter Musikschule	lokal	7.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Mittleres Unternehmen	Bildung/Vermittlung	Kombination Hierarchie-Typus & Markt-Typus
Stuttgarter Philharmoniker	regional	8.000.000 €	überwiegend öffentliche Subventionen	Kleinunternehmen	Produktion & Vertrieb	Markt-Typus
StuttgartKonzert	regional	1.250.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	Markt-Typus
SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik	überregional	keine Angabe	ausschließlich öffentliche Subventionen	Großunternehmen	Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
TACET Musikproduktion	international	keine Angabe	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Weiterverarbeitung & Vertrieb	Adhocracy-Typus
TheaterAkademieStuttgart	deutschlandweit	400.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Produktion & Bildung/Vermittlung	keine Zuordnung möglich
Theaterhaus Stuttgart	regional	8.000.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Kleinunternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	Kombination Clan-Typus & Markt-Typus
Tritonus Musikproduktion	international	420.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Weiterverarbeitung	Markt-Typus
Widemusic	keine Angabe	100.000 €	überwiegend Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	Adhocracy-Typus
Yves Siebers Auktionen	regional	1.400.000 €	ausschließlich Eigeneinnahmen	Mikrounternehmen	Vertrieb	Markt-Typus

eigene Darstellung

Anhang 6 Segmentierung der befragten Kultureinrichtungen nach Organisationsmerkmalen

Sektorenzugehörigkeit

Abbildung 71: Segmentierung der Einrichtungen nach Sektoren

öffentlicher Sektor	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor	hybride Form
<i>Galerie der Stadt Esslingen</i>	<i>art connexion</i>	<i>AB-Culture Musikagentur</i>	<i>Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach</i>
<i>Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart</i>	Private Kunsthochschule	<i>Büro von Jacobs</i>	<i>Jazz Open Stuttgart</i>
Kulturgeschichtliches Museum	<i>Interventionsraum</i>	<i>Dein Theater</i>	<i>Il Gusto Barocco</i>
<i>Linden-Museum Stuttgart</i>	Privates Kunstmuseum	<i>Ensemble Materialtheater</i>	<i>Kunsthaut Schill</i>
Öffentliche Bibliothek	<i>Renitenztheater Stuttgart</i>	<i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart</i>	
<i>Schauspiel Stuttgart</i>	<i>TheaterAkademieStuttgart</i>	<i>Galerie Schacher</i>	
<i>Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart</i>	<i>Theaterhaus Stuttgart</i>	<i>Hatje Cantz Verlag</i>	
<i>Staatsgalerie Stuttgart</i>		<i>Jazzclub KISTE</i>	
<i>Stuttgarter Ballett</i>		<i>New York City Dance School</i>	
<i>Stuttgarter Musikschule</i>		Notenverlag für Alte Musik	
<i>Stuttgarter Philharmoniker</i>		Restaurierungsatelier	
<i>SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>		<i>StuttgartKonzert</i>	
		<i>TACET Musikproduktion</i>	
		<i>Tritonus Musikproduktion</i>	
		<i>widemusic</i>	
		<i>Yves Siebers Auktionen</i>	

eigene Darstellung

Spartenzugehörigkeit

Abbildung 72: Segmentierung der Einrichtungen nach Sparten

Musik	Darstellende Kunst	Bildende Kunst	Museumsbereich
<i>AB-Culture Musikagentur</i>	<i>art connexion</i>	<i>Büro von Jacobs</i>	Kulturgeschichtliches Museum
<i>Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach</i>	<i>Dein Theater</i>	<i>Galerie der Stadt Esslingen</i>	<i>Linden-Museum Stuttgart</i>
<i>Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart</i>	<i>Ensemble Materialtheater</i>	<i>Galerie Schacher</i>	Bibliothekswesen
<i>Jazz Open Stuttgart</i>	<i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart</i>	<i>Hatje Cantz Verlag</i>	Öffentliche Bibliothek
<i>Jazzclub KISTE</i>	<i>New York City Dance School</i>	Private Kunsthochschule	Rundfunk
<i>Il Gusto Barocco</i>	<i>Renitenztheater Stuttgart</i>	<i>Kunsthaut Schill</i>	<i>SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>
Notenverlag für Alte Musik	<i>Schauspiel Stuttgart</i>	<i>Interventionsraum</i>	
<i>Stuttgarter Musikschule</i>	<i>Stuttgarter Ballett</i>	Privates Kunstmuseum	
<i>Stuttgarter Philharmoniker</i>	<i>TheaterAkademieStuttgart</i>	Restaurierungsatelier	
<i>StuttgartKonzert</i>	<i>Theaterhaus Stuttgart</i>	<i>Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart</i>	
<i>TACET Musikproduktion</i>		<i>Staatsgalerie Stuttgart</i>	
<i>Tritonus Musikproduktion</i>		<i>Yves Siebers Auktionen</i>	
<i>widemusic</i>			

eigene Darstellung

Rechtsform

Abbildung 73: Segmentierung der Einrichtungen nach Rechtsform

Anstalt des öffentlichen Rechts	<i>Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, öffentliche Bibliothek, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>
Eigenbetrieb	<i>kulturgeschichtliches Museum, Linden-Museum Stuttgart, Schauspiel Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart</i>
öffentlich-rechtliche Körperschaft	<i>Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart</i>
Regiebetrieb	<i>Galerie der Stadt Esslingen, Stuttgarter Ballett, Stuttgarter Musikschule, Stuttgarter Philharmoniker</i>
Einzelfirma	<i>AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Dein Theater, Galerie Schacher, Jazzclub KISTE, Kunsthau Schill, Notenverlag für Alte Musik, TACET Musikproduktion</i>
GbR	<i>art connexion, Ensemble Materialtheater, widemusic</i>
GmbH	<i>Friedrichsbau Variété Stuttgart, Hatje Cantz Verlag, New York City Dance School, StuttgartKonzert, Tritonus Musikproduktion, Yves Siebers Auktionen</i>
Stiftung	<i>privates Kunstmuseum</i>
e. V.	<i>Il Gusto Barocco, private Kunstschule, Interventionsraum, Renitenztheater Stuttgart, TheaterAkademieStuttgart, Theaterhaus Stuttgart</i>
e. V./GbR	<i>Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach⁴⁹⁴</i>
keine eigene Rechtsform	<i>Jazz Open Stuttgart⁴⁹⁵</i>
keine Angabe	<i>Restaurierungsatelier⁴⁹⁶</i>

eigene Darstellung

Mitarbeiterstruktur

Abbildung 74: Segmentierung der Einrichtungen nach Mitarbeiteranzahl⁴⁹⁷

unter 10 Mitarbeiter	<i>TACET Musikproduktion, Galerie Schacher, Notenverlag für Alte Musik, StuttgartKonzert, widemusic, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, art connexion, Jazzclub KISTE, Restaurierungsatelier, TheaterAkademieStuttgart, Dein Theater, AB-Culture Musikagentur, New York City Dance School, Büro von Jacobs, Tritonus Musikproduktion, Il Gusto Barocco, private Kunstschule, Jazz Open Stuttgart, Kunsthau Schill, Renitenztheater Stuttgart, Ensemble Materialtheater, privates Kunstmuseum, Yves Siebers Auktionen, Interventionsraum</i>
unter 50 Mitarbeiter	<i>Friedrichsbau Variété Stuttgart, Galerie der Stadt Esslingen, Hatje Cantz Verlag</i>
unter 100 Mitarbeiter	<i>kulturgeschichtliches Museum, Linden-Museum Stuttgart, Theaterhaus Stuttgart, Stuttgarter Philharmoniker</i>
unter 250 Mitarbeiter	<i>Stuttgarter Ballett, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Stuttgarter Musikschule, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, öffentliche Bibliothek, Staatsgalerie Stuttgart</i>
über 250 Mitarbeiter	<i>Schauspiel Stuttgart, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>

eigene Darstellung

Abbildung 75: Segmentierung der Einrichtungen nach Art der Beschäftigungsverhältnisse im Kernbereich

ausschließlich Festangestellte	<i>Friedrichsbau Variété Stuttgart, Galerie der Stadt Esslingen, kulturgeschichtliches Museum, Kunsthau Schill, Linden-Museum Stuttgart, öffentliche Bibliothek, Renitenztheater Stuttgart, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Ballett, Stuttgarter Musikschule, Stuttgarter Philharmoniker, StuttgartKonzert, Theaterhaus Stuttgart, Yves Siebers Auktionen</i>
Festangestellte und Freiberufler	<i>Büro von Jacobs, Dein Theater, Ensemble Materialtheater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Hatje Cantz Verlag, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, Jazz Open Stuttgart, privates Kunstmuseum, Restaurierungsatelier, Schauspiel Stuttgart, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik, TACET Musikproduktion, TheaterAkademieStuttgart, Tritonus Musikproduktion, widemusic</i>
ausschließlich Freiberufler	<i>AB-Culture Musikagentur, art connexion, Il Gusto Barocco, private Kunstschule, New York City Dance School</i>
ausschließlich Inhaber	<i>Galerie Schacher, Notenverlag für Alte Musik, Jazzclub KISTE</i>
ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter	<i>Interventionsraum</i>

eigene Darstellung

⁴⁹⁴ Die Musikschule wird privatwirtschaftlich als GbR betrieben, während der Veranstaltungsbetrieb als gemeinnütziger e. V. organisiert ist. Diese doppelte Rechtsform spiegelt die hybride Form hinsichtlich der Sektorenzugehörigkeit wider.

⁴⁹⁵ Die *Jazz Open Stuttgart* ist eine Veranstaltung der *Opus GmbH* und besitzt daher keine eigene Rechtsform.

⁴⁹⁶ Das Restaurierungsatelier konnte keiner Rechtsform zugeordnet werden, da die Interviewpartnerin hierzu keine Angabe gemacht hat.

⁴⁹⁷ Genaue Angaben zu den Mitarbeiterzahlen sind in Anhang 5 zu finden.

Publikumsstruktur

Abbildung 76: Segmentierung der Einrichtungen nach Altersstruktur des Publikums

eher jünger	<i>art connexion, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, Jazzclub KISTE, private Kunstschule, öffentliche Bibliothek, Interventionsraum, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Stuttgarter Musikschule, Stuttgarter Philharmoniker, StuttgartKonzert, TheaterAkademieStuttgart</i>
durchmischt	<i>Ensemble Materialtheater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Hatje Cantz Verlag, kulturgeschichtliches Museum, Jazz Open Stuttgart, Kunsthaus Schill, New York City Dance School</i>
eher älter	<i>Dein Theater, Galerie der Stadt Esslingen, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, Linden-Museum Stuttgart, privates Kunstmuseum, Renitenztheater Stuttgart, Schauspiel Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Ballett, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik, TACET Musikproduktion, Theaterhaus Stuttgart, Yves Siebers Auktionen</i>
keine Angabe ⁴⁹⁸	<i>AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Notenverlag für Alte Musik, Restaurierungsatelier, Tritonus Musikproduktion, widemusic</i>

eigene Darstellung

Abbildung 77: Segmentierung der Einrichtungen nach Einzugsgebiet

lokal	<i>Jazzclub KISTE, Stuttgarter Musikschule</i>
regional	<i>art connexion, Dein Theater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, kulturgeschichtliches Museum, Jazz Open Stuttgart, Kunsthaus Schill, New York City Dance School, öffentliche Bibliothek, Interventionsraum, privates Kunstmuseum, Renitenztheater Stuttgart, Schauspiel Stuttgart, Stuttgarter Philharmoniker, StuttgartKonzert, Theaterhaus Stuttgart, Yves Siebers Auktionen</i>
überregional	<i>Büro von Jacobs, private Kunstschule, Linden-Museum Stuttgart, Restaurierungsatelier, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>
deutschlandweit	<i>AB-Culture Musikagentur, Galerie der Stadt Esslingen, TheaterAkademieStuttgart</i>
international	<i>Ensemble Materialtheater, Hatje Cantz Verlag, Notenverlag für Alte Musik, TACET Musikproduktion, Tritonus Musikproduktion, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart</i>
keine Angabe	<i>Stuttgarter Ballett, widemusic</i>

eigene Darstellung

Abbildung 78: Segmentierung der Einrichtungen nach Art des Publikums

extremes Fachpublikum	<i>Galerie der Stadt Esslingen, TACET Musikproduktion, Notenverlag für Alte Musik</i>
Szenepublikum	<i>Interventionsraum</i>
klassisches Kulturpublikum	<i>Ensemble Materialtheater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Dein Theater, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, Linden-Museum Stuttgart, öffentliche Bibliothek, privates Kunstmuseum, Renitenztheater Stuttgart, Schauspiel Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Philharmoniker, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik, Theaterhaus Stuttgart, Yves Siebers Auktionen</i>
gemischtes Publikum	<i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Hatje Cantz Verlag, kulturgeschichtliches Museum, New York City Dance School, Stuttgarter Ballett, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, Jazzclub KISTE, Stuttgarter Musikschule, StuttgartKonzert</i>
eher kulturfernes Publikum	<i>art connexion</i>
keine Angabe	<i>AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Jazz Open Stuttgart, private Kunstschule, Kunsthaus Schill, Restaurierungsatelier, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, TheaterAkademieStuttgart, Tritonus Musikproduktion, widemusic</i>

eigene Darstellung

⁴⁹⁸ Sechs Interviewpartner konnten bei der Frage nach dem Alter des Publikums keine Auskunft geben bzw. die Altersstruktur besitzt für deren Geschäftsmodell keine Relevanz.

Finanzierungsstruktur

Abbildung 79: Segmentierung der Einrichtungen nach Jahresumsatz

unter 50 Tsd. Euro	<i>AB-Culture Musikagentur, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, Interventionsraum,</i>
50-100 Tsd. Euro	<i>art connexion, Jazzclub KISTE</i>
100-500 Tsd. Euro	<i>Ensemble Materialtheater, Restaurierungsatelier, TheaterAkademieStuttgart, Tritonus Musikproduktion, widemusic</i>
500 Tsd. - 1 Mio. Euro	<i>Dein Theater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, New York City Dance School, Renitenztheater Stuttgart</i>
1-2 Mio. Euro	<i>Galerie der Stadt Esslingen, Jazz Open Stuttgart, Kunsthaus Schill, StuttgartKonzert, Yves Siebers Auktionen</i>
2-10 Mio. Euro	<i>Friedrichsbau Varieté Stuttgart, kulturgeschichtliches Museum, Linden-Museum Stuttgart, öffentliche Bibliothek, Schauspiel Stuttgart, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Musikschule, Stuttgarter Philharmoniker, Theaterhaus Stuttgart</i>
10-15 Mio. Euro	<i>Hatje Cantz Verlag, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart</i>
keine Angabe ⁴⁹⁹	<i>Büro von Jacobs, private Kunstschule, Notenverlag für Alte Musik, privates Kunstmuseum, Stuttgarter Ballett, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik, TACET Musikproduktion</i>

eigene Darstellung

Abbildung 80: Segmentierung der Einrichtungen nach Mittelherkunft

ausschließlich öffentliche Subventionen	<i>SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik</i>
überwiegend öffentliche Subventionen	<i>Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, Linden-Museum Stuttgart, öffentliche Bibliothek, Schauspiel Stuttgart, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Ballett, Stuttgarter Musikschule, Stuttgarter Philharmoniker, kulturgeschichtliches Museum</i>
überwiegend öffentliche Subventionen und Spenden	<i>art connexion, Galerie der Stadt Esslingen</i>
ausschließlich Spenden	<i>privates Kunstmuseum</i>
überwiegend Spenden	<i>Interventionsraum</i>
ausschließlich Eigeneinnahmen	<i>AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Dein Theater, Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Galerie Schacher, Hatje Cantz Verlag, private Kunstschule, Kunsthaus Schill, New York City Dance School, Restaurierungsatelier, StuttgartKonzert, Tritonus Musikproduktion, Yves Siebers Auktionen</i>
überwiegend Eigeneinnahmen	<i>Ensemble Materialtheater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Il Gusto Barocco, Jazz Open Stuttgart, Jazzclub KISTE, Notenverlag für Alte Musik, TACET Musikproduktion, TheaterAkademieStuttgart, Theaterhaus Stuttgart, widemusic</i>
50 % Eigeneinnahmen und 50 % öffentliche Subventionen	<i>Renitenztheater Stuttgart</i>

eigene Darstellung

Vergleicht man die einzelnen Einrichtungen hinsichtlich ihrer Umsatzzahlen und ihrer Mitarbeiteranzahl, so können diese gemäß der Unternehmenstypologie der Europäischen Union den Unternehmenstypen *Mikrounternehmen*, *Kleinunternehmen*, *mittleres Unternehmen* und *Großunternehmen* zugeteilt werden (vgl. Europäische Kommission 2003 und Europäische Kommission 2006).⁵⁰⁰

⁴⁹⁹ Einige der Interviewpartner konnten bzw. durften zu dem Jahresumsatz/-budget keine Auskunft geben.

⁵⁰⁰ Siehe für Erläuterungen zur Unternehmenstypologie der Europäischen Union Kapitel 5.3.2.1.

Abbildung 81: Segmentierung der Einrichtungen nach Unternehmensgröße

Mikrounternehmen	AB-Culture Musikagentur, art connexion, Büro von Jacobs, Dein Theater, Ensemble Materialtheater, Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, Jazz Open Stuttgart, Jazzclub KISTE, private Kunstschule, Kunsthaus Schill, New York City Dance School, Notenverlag für Alte Musik, Interventionsraum, privates Kunstmuseum, Renitenztheater Stuttgart, Restaurierungsatelier, StuttgartKonzert, TACET Musikproduktion, TheaterAkademieStuttgart, Tritonus Musikproduktion, widemusic, Yves Siebers Auktionen
Kleinunternehmen	Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Galerie der Stadt Esslingen, Hatje Cantz Verlag, kulturgeschichtliches Museum, Linden-Museum Stuttgart, Stuttgarter Philharmoniker, Theaterhaus Stuttgart
Mittleres Unternehmen	Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, öffentliche Bibliothek, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Ballett, Stuttgarter Musikschule
Großunternehmen	Schauspiel Stuttgart, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik

*eigene Darstellung*Wertschöpfungsstufe**Abbildung 82: Segmentierung der Einrichtungen nach Wertschöpfungsstufen**

Schöpferischer Akt & Produktion	Ensemble Materialtheater
Schöpferischer Akt & Produktion & Vertrieb	art connexion, Interventionsraum, Theaterhaus Stuttgart, Dein Theater, widemusic
Produktion	Il Gusto Barocco
Produktion & Bildung/Vermittlung	TheaterAkademieStuttgart, New York City Dance School
Produktion & Vertrieb	Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Renitenztheater Stuttgart, Schauspiel Stuttgart, Stuttgarter Ballett, Stuttgarter Philharmoniker
Weiterverarbeitung	Tritonus Musikproduktion
Weiterverarbeitung & Vertrieb	Notenverlag für Alte Musik, TACET Musikproduktion
Vertrieb	Galerie Schacher, Jazzclub KISTE, Jazz Open Stuttgart, Kunsthaus Schill, StuttgartKonzert, Yves Siebers Auktionen
Vertrieb & Bildung/Vermittlung	Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach
Unterstützende Dienstleistungen	AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Hatje Cantz Verlag, Restaurierungsatelier
Bildung/Vermittlung	Galerie der Stadt Esslingen, Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, kulturgeschichtliches Museum, private Kunstschule, Linden-Museum Stuttgart, öffentliche Bibliothek, privates Kunstmuseum, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Musikschule, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik

*eigene Darstellung*Organisationskultur**Abbildung 83: Segmentierung der Einrichtungen nach Organisationskulturtypen**

Kombination Clan-Typus & Adhocracy-Typus	Galerie der Stadt Esslingen, private Kunstschule, Schauspiel Stuttgart, Stuttgarter Ballett
Kombination Clan-Typus & Markt-Typus	Renitenztheater Stuttgart, Restaurierungsatelier, Theaterhaus Stuttgart
Adhocracy-Typus	art connexion, Ensemble Materialtheater, Galerie Schacher, Il Gusto Barocco, Interventionsraum, TACET Musikproduktion, widemusic
Kombination Hierarchie-Typus & Markt-Typus	Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart, Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart, Staatsgalerie Stuttgart, Stuttgarter Musikschule
Markt-Typus	AB-Culture Musikagentur, Büro von Jacobs, Dein Theater, Friedrichsbau Varieté Stuttgart, Hatje Cantz Verlag, Jazz Open Stuttgart, Kunsthaus Schill, New York City Dance School, Stuttgarter Philharmoniker, StuttgartKonzert, Tritonus Musikproduktion, Yves Siebers Auktionen
keine Zuordnung möglich ⁵⁰¹	Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach, kulturgeschichtliches Museum, Jazzclub KISTE, Linden-Museum Stuttgart, Notenverlag für Alte Musik, öffentliche Bibliothek, privates Kunstmuseum, SWR 2-Redaktion für Alte Musik, Kammermusik und Geistliche Musik, TheaterAkademieStuttgart

eigene Darstellung

⁵⁰¹ Neun der befragten Einrichtungen konnten keinem bestimmten Organisationskulturtypus bzw. keiner Kombination aus zwei Typen zugewiesen werden.

Anhang 7 Übersicht aller Kultureinrichtungen des untersuchten Netzwerks

Kulturinstitution	Sparte	Sektor
AB-Culture Musikagentur	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Akademie für gesprochenes Wort	Literatur	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Altes Schauspielhaus	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
art connexion	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Atelier Brückner	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Barockorchester Stuttgart	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Big Band *	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Böblinger Galerieverein	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Büro von Jacobs	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
C2 CONCERTS	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Carus Verlag	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Comedy-Ensemble Backblech	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Dein Theater	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Ebner Design Ausstellungsgestaltung	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Ensemble Materialtheater	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Eric Gauthier Band	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Esslinger Kunstverein	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Filmakademie Baden-Württemberg	Film	öffentlicher Sektor
FITZ! Zentrum für Figurentheater	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Forum am Schlosspark Ludwigsburg	Darstellende Kunst	öffentlicher Sektor
Forum Theater Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Freie Kunstschule Stuttgart	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Freies MusikZentrum Stuttgart-Feuerbach	Musik	hybride Form
Freunde des Kunstmuseums Stuttgart	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Friedrichsbau Variété Stuttgart	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie 14-1	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie der Stadt Esslingen	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Galerie der Stadt Ostfildern	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Galerie Klaus Gerrit Frieze	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie Michael Sturm	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie Müller-Roth	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie Reinhard Hauff	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie Schacher	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerie Stihl Waiblingen	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Galerienhaus Stuttgart	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Gauthier Dance	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Gesellschaft für Musikgeschichte in Baden-Württemberg	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Hänssler Verlag	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Hatje Cantz Verlag	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Hauptstaatsarchiv Stuttgart	Archivwesen	öffentlicher Sektor
Hugo-Wolf-Akademie	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
IG Jazz	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Il Gusto Barocco	Musik	hybride Form
Initiative Stuttgarter Galerien zeitgenössischer Kunst	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Institut für Auslandsbeziehungen	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Internationale Bachakademie Stuttgart	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Internationale Hugo-Wolf-Akademie	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Interventionsraum	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Jazz Hall	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Jazz Open Stuttgart	Musik	hybride Form
Jazz Society Stuttgart	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Jazzclub BIX	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Jazzclub KISTE	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
JES – Junges Ensemble Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
John Cranko Gesellschaft	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
John Cranko Schule	Darstellende Kunst	öffentlicher Sektor
Klangerfinder	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
KOMMA Jugendkulturzentrum Esslingen	Jugendarbeit	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kulturgemeinschaft Stuttgart	keine bestimmte Sparte	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kulturgeschichtliches Museum*	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Kulturwerk Ost	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kulturzentrum Merlin	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kunst 08plus	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kunsthalle Göppingen	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Kunsthaus Schill	Bildende Kunst	hybride Form
Künstlerbund Baden-Württemberg	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Künstlerhaus Stuttgart	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Kunstmuseum Stuttgart	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Laboratorium	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Landesmuseum Württemberg	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Linden-Museum Stuttgart	Museumsbereich	öffentlicher Sektor

Literaturhaus Stuttgart	Literatur	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Ludwigsburger Schloss	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Ludwigsburger Schlossfestspiele	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Malinconia-Ensemble	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
MIR – Musikinitiative Rock	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Mörke-Gesellschaft	Literatur	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Museum Ritter	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Musical Stuttgart	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Musiccircus	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Musik der Jahrhunderte	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Musikpodium Stuttgart	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Musikschule Feuerbach	Musik	öffentlicher Sektor
New York City Dance School	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Notenverlag für Alte Musik*	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Noverre-Gesellschaft	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Öffentliche Bibliothek*	Bibliothekswesen	öffentlicher Sektor
Öffentliche Musikbibliothek*	Musik	öffentlicher Sektor
Oratorien-Verein Esslingen	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Popbüro Region Stuttgart	Musik	öffentlicher Sektor
Porsche-Museum	Museumsbereich	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Private Kunstschule*	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Privates Kunstmuseum*	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Produktionszentrum Tanz und Performance	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Raumansichten Ausstellungsgestaltung	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Renitenztheater Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Restaurierungsatelier*	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Rosenau Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Schauspiel Stuttgart	Darstellende Kunst	öffentlicher Sektor
Schillermuseum Marbach	Literatur	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Schloss Solitude	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Schwäbischer Chorverband	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Staatliche Akademie der Bildenden Künste Stuttgart	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart	Musik	öffentlicher Sektor
Staatsgalerie Stuttgart	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Staatsoper Stuttgart (Sparteneinrichtung des Staatstheater Stuttgart)	Musik	öffentlicher Sektor
Schauspiel Stuttgart (Sparteneinrichtung des Staatstheater Stuttgart)	Darstellende Kunst	öffentlicher Sektor
Stadtbibliothek Stuttgart	Bibliothekswesen	öffentlicher Sektor
Stadtbücherei Feuerbach	Bibliothekswesen	öffentlicher Sektor
Städtische Galerie Böblingen	Bildende Kunst	öffentlicher Sektor
Stadtmuseum Ludwigsburg	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Stadtmuseum Stuttgart	Museumsbereich	öffentlicher Sektor
Stiftskirche Stuttgart	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Studiotheater Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Stuttgarter Ballett (Sparteneinrichtung des Staatstheater Stuttgart)	Darstellende Kunst	öffentlicher Sektor
Stuttgarter Kammerorchester	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Stuttgarter Musikschule	Musik	öffentlicher Sektor
Stuttgarter Philharmoniker	Musik	öffentlicher Sektor
StuttgartKonzert	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Südwestdeutsche Konzertdirektion Russ	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
SWR	Rundfunk	öffentlicher Sektor
TACET Musikproduktion	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Theater der Altstadt	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Theater Lokstoff!	Darstellende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Theater Rampe	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Theater tri-bühne	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
TheaterAkademieStuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Theaterhaus Stuttgart	Darstellende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Thienemann Verlag	Literatur	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Touch Point – Verein zur Förderung zeitgenössischer Musik	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Tonkünstlerverband Baden-Württemberg	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Trickfilmfestival Stuttgart	Film	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Tritonus Musikproduktion	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Volkshochschule Stuttgart	keine bestimmte Sparte	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Wagenhallen	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Werkstatthaus	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Widemusic	Musik	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor
Württembergische Landesbibliothek	Bibliothekswesen	öffentlicher Sektor
Württembergischer Kammerchor	Musik	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Württembergischer Kunstverein	Bildende Kunst	privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor
Yves Siebers Auktionen	Bildende Kunst	privatwirtschaftlich-kommerzieller Sektor

* Hier wurde eine Anonymisierung des Namens gewünscht.

eigene Darstellung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig verfasst, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken, gegebenenfalls auch elektronischen Medien, entnommen sind, durch Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe.

Zudem versichere ich, dass die Dissertation weder im Ganzen noch in Teilen Gegenstand eines Promotionsverfahrens an einer anderen Hochschule war oder einer anderen akademischen Prüfung oder einer Staatsprüfung.

Ludwigsburg, den 13. Mai 2013

Katharina Harres